



# IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

## AGGIORNAMENTO 2021

3	29 gennaio 2021	Delibera di Giunta
Revisione	Data	Approvazione

## Sommario

PREMESSA	3
1.IL SISTEMA	5
1.1 Attori coinvolti.....	5
1.2 Fasi e Responsabilità.....	5
1.3 Perimetro di estensione dell’attività di misurazione e valutazione .....	11
1.4 Schematizzazione logica del sistema .....	12
2.LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	13
2.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati .....	14
2.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target.....	18
2.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa .....	22
2.4 Valutazione finale della performance organizzativa .....	24
2.5 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	26
3.LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	28
3.1 Requisiti e principi.....	30
3.2 Criteri e fattori di valutazione del personale.....	31
3.2.1 Personale con qualifica dirigenziale .....	31
3.2.2 Personale incaricato di Posizione Organizzativa .....	35
3.2.3 Personale non dirigente non PO .....	37
3.3 Modalità di valutazione della performance individuale.....	40
3.3.1 Le fasi della valutazione.....	40
3.3.2 La valutazione negativa .....	44
3.3.3 Casi particolari.....	45
3.3.4 Valutazione ai fini delle progressioni economiche.....	45
3.4 Procedure di conciliazione.....	46
3.4.1 La procedura di conciliazione per il Personale non dirigente. ....	46
3.4.2 La procedura di conciliazione per il Personale dirigente. ....	47
4.IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA	48
5.SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO	49
6.MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI	53

### Allegati:

Allegato 1: Schema Mappa Strategica

Allegato 2: Schema Cruscotti di programmazione (Ente Area Obiettivi Individuali)

Allegato 3: Schemi Cruscotti di “reporting”

Allegato 4: Tabella fattori valutazione capacità/comportamenti personale dirigente

Allegato 5: Tabella fattori valutazione capacità/comportamenti PO

Allegato 6: Tabella fattori valutazione capacità/comportamenti personale non dirigente e non PO

Allegato 7: Matrice ruoli – responsabilità

Allegato 8: Format richiesta attivazione procedura di conciliazione

## PREMESSA

---

L'art. 7 del D.Lgs. n. 150 del 27/10/2009 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", introduce per le Pubbliche Amministrazioni la necessità di dotarsi del "Sistema di misurazione e valutazione della performance" inteso come insieme coerente ed esaustivo delle metodologie, modalità e azioni attraverso le quali l'ente è in grado di pervenire in modo sistemico a misurare e valutare le performance organizzative e individuali.

Tale normativa ha innovato profondamente la disciplina dei controlli interni delle pubbliche amministrazioni stabilendo l'adozione di un sistema volto al miglioramento della qualità dei servizi da perseguire attraverso la crescita delle competenze professionali e la valorizzazione del merito.

In particolare, ogni amministrazione è tenuta a misurare e valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso e ai singoli dipendenti (art. 3 D.Lgs. 150/2009), secondo le norme previste dal medesimo decreto e in conformità alle direttive impartite da un apposito organismo che, inizialmente era individuato nella CIVIT – Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità (poi divenuta ANAC) e, ora, nel Dipartimento della funzione pubblica (DFP).

In tale contesto, il presente documento assume la forma di un Manuale Operativo in grado di regolare il processo di misurazione e valutazione della performance della CCIAA Venezia Rovigo.

Il Sistema di Misurazione, nello specifico, si presenta come lo strumento che, da un lato, dà attuazione ai principi della riforma, dall'altro conferisce l'operatività richiesta al processo stesso, andando a descrivere non solo l'assetto metodologico-organizzativo del sistema in essere ma anche la dinamicità richiesta per il suo funzionamento.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione rappresenta, quindi, l'insieme delle metodologie, delle modalità operative, delle azioni, dei processi e degli strumenti che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della performance che si sviluppa su due differenti, sebbene interconnessi, livelli:

- performance organizzativa, che prende in considerazione i risultati prodotti da un soggetto nel suo insieme e/o dalle singole articolazioni della sua struttura,
- performance individuale (dirigenti e personale non dirigente) che prende in considerazione il raggiungimento di specifici obiettivi ed il contributo individuale alla performance organizzativa.

In particolare, in linea con i principi generali contenuti nella normativa di riferimento il Sistema deve ispirarsi ai seguenti criteri:

- miglioramento del sistema di individuazione e comunicazione degli obiettivi;
- verifica del grado di conseguimento;
- informare e guidare i processi decisionali indirizzandoli verso una gestione più efficace delle risorse e dei processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare l'accountability e le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.
- valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;
- trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati.

Il Sistema è aggiornato annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (di seguito OIV).

## 1. IL SISTEMA

---

Varie sono le dimensioni che si combinano nella definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance della CCIAA Venezia Rovigo.

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.

### 1.1 Attori coinvolti

Gli attori coinvolti nel Sistema 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, PO, 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 e controller)**, ossia quei soggetti interni o esterni che affiancano la tecnostruttura nelle varie fasi del processo, fornendo assistenza ovvero sorvegliando tempi e modalità.

### 1.2 Fasi e Responsabilità

La misurazione e valutazione della performance si inserisce all'interno del Ciclo di Gestione della Performance previsto dall'art. 4 del Decreto 150/2009 il quale, al comma 2 individua le seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance;

- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Il Ciclo di Gestione della performance si sviluppa, quindi, attraverso una sequenza logica di fasi ed attività che, sebbene caratterizzate dalla propria individualità, vengono trattate secondo la consequenzialità del processo di gestione della performance.

Lo stesso può identificarsi come un processo unitario che riconosce nella “retroazione” (meccanismo di feedback) il proprio elemento di dinamicità e di congiunzione.

La CCIAA Venezia Rovigo, in linea con quanto definito dalle Linee Guida sul Ciclo di Gestione della Performance per le Camere di commercio e quanto stabilito dall’art. 4 del decreto 150/2009, prevede un’articolazione del Ciclo di Gestione della Performance come segue:



Al centro dell'intero ciclo, quindi, si presenta la Performance, che si identifica nel contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

In tal senso, quindi, la Misurazione e valutazione della Performance si estende all'intera struttura, nella sua articolazione (Ente, Aree, Servizi/Uffici, ecc.)

Si propone di seguito una breve descrizione delle singole fasi costituenti il Ciclo con un approfondimento circa la Misurazione e Valutazione della Performance sia Organizzativa che individuale. Di seguito una breve sintesi delle diverse fasi.

**Pianificazione Strategica:** la pianificazione strategica è il momento di partenza dell'intero processo. Essa compete agli organi di indirizzo politico e consiste nell'individuazione degli obiettivi e attività volte a promuovere e creare "valore pubblico" inteso come incremento e sviluppo in termini di benessere del territorio per la comunità dei suoi utenti che costituiscono il perimetro degli stakeholder della Camera.

La pianificazione strategica, intesa anche come programmazione pluriennale, è considerata come la fase in grado di facilitare l'individuazione di tutte quelle azioni volte a promuovere lo sviluppo pubblico e un più alto livello di benessere del territorio locale. È dunque l'insieme di obiettivi, valutazioni, decisioni ed

azioni volto a garantire coerenza a scelte prese in tempi e ambiti diversi e a condurre, con un alto livello di efficacia, al raggiungimento degli obiettivi. La pianificazione strategica risponde, pertanto, all'esigenza di orientarsi al medio-lungo periodo definendo la performance da raggiungere e indirizzando l'operato della CCIAA verso il raggiungimento di determinati livelli di efficienza, efficacia, qualità. Tale fase si concretizza, in particolare, nell'identificazione della performance dell'ente camerale, declinata in termini di obiettivi strategici.



**Programmazione e controllo:** La programmazione ed il controllo si identifica nella derivazione "operativa" della dimensione "strategica" nell'ambito del Ciclo di Gestione della Performance. Quindi, sebbene l'arco temporale della programmazione e controllo, in senso stretto, si esaurisca nel breve termine, l'intero processo viene alimentato ed è coerente con il più ampio sistema di respiro strategico-pluriennale. Infatti, se la pianificazione strategica definisce linee di indirizzo, programmi di



attuazione ed obiettivi di carattere pluriennale, la programmazione annuale si sviluppa attraverso la selezione dei programmi da attuarsi nell'ambito della dimensione temporale di riferimento (l'anno), con successiva declinazione degli stessi in scelte operative, obiettivi gestionali e successiva traduzione in termini economico-finanziari. Le attività di programmazione e controllo si concretizzano nella traduzione operativa della performance dell'ente camerale, espressa in termini di obiettivi operativi relativi alle attività e ai servizi prodotti dall'ente camerale e indicatori utili al controllo degli stessi.

**Misurazione e valutazione della performance organizzativa:** Nell'ambito del "ciclo di gestione delle performance" la fase della misurazione e della valutazione si presenta come il momento durante il quale si rende effettivamente operativa e dinamica l'attività di monitoraggio.

I soggetti che intervengono nella misurazione e valutazione della performance (Art. 7, comma 2, Decreto 150/2009) sono:

- gli Organismi Indipendenti di Valutazione;
- i dirigenti di ciascuna amministrazione;
- i cittadini o dagli altri utenti finali chiamati a partecipare alla valutazione della performance organizzativa in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione.

I risultati ottenuti dalla gestione, una volta rilevati secondo il sistema di misurazione definito in sede di programmazione (indicatori e target), vengono confrontati con gli obiettivi e la segnalazione di eventuali scostamenti consente di attivare in modo tempestivo gli eventuali necessari interventi correttivi. Si attiva, in questo modo, un processo di feed-back o di retroazione che consente al sistema di autoregolarsi. Le attività di misurazione e valutazione riguardano tanto la dimensione strategica quanto quella operativa e si concretizzano nella predisposizione di schede di report coerenti, nella struttura e nei contenuti, ai documenti di pianificazione strategica e programmazione.



**Performance individuale e gestione delle risorse umane:** La performance individuale rappresenta un livello di performance complementare a quello di valutazione della performance organizzativa, alimentando la valutazione delle risorse umane.

La valutazione delle risorse umane, a sua volta, si articola:

- nel raggiungimento degli obiettivi assegnati (risultati conseguiti),
- nella valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze professionali dimostrate e della qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza.

Ogni Amministrazione valuta le performance con riferimento all' amministrazione nel complesso, alle UO ed ai singoli o gruppi di dipendenti. Il rispetto delle disposizioni in materia di valutazione è condizione necessaria sia per l'erogazione dei premi che ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, attribuzione di incarichi di responsabilità al personale e del conferimento di incarichi dirigenziali.

La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.



**Rendicontazione e trasparenza:** La rendicontazione si presenta come la fase attraverso la quale si conclude il Ciclo della Performance ma anche l'anello di congiunzione tra l'attività di valutazione e quella di pianificazione e programmazione futura mediante il meccanismo di feedback al fine di garantire effettiva ciclicità al processo.

La rendicontazione si identifica nell'insieme di azioni, metodi, strumenti impiegati dalla singola amministrazione per rappresentare nei confronti dei propri interlocutori il livello di performance raggiunto offrendo loro, in tal senso, adeguato flusso informativo a supporto del processo decisionale. Adeguati strumenti di rendicontazione favoriscono la trasparenza e quindi l'accessibilità totale delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione.



Il processo complessivo: Gli organi di indirizzo politico sono i soggetti che forniscono l'input all'intero processo e, quindi, delincono il quadro strategico entro il quale esso deve dipanarsi. Il Consiglio approva, infatti, il Programma pluriennale, la Relazione previsionale e programmatica, il Piano dei Risultati Attesi (PIRA) ed il Preventivo, mentre alla Giunta è demandata l'approvazione dei documenti specificamente previsti dalla normativa in materia di Ciclo della performance (Piano e Relazione).

Nel quadro delle linee approvate dal Consiglio e definite nella programmazione pluriennale di mandato dell'ente, la tecnostruttura camerale procede, quindi, a implementare il processo programmatico. In particolare, il Segretario Generale, sentiti i Dirigenti, s'incarica di proporre alla Giunta gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, 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. e Responsabili di Servizio/Ufficio procede poi alla verifica della significatività degli obiettivi operativi da questi proposti e finalizzati all'attuazione agli obiettivi strategici e all'individuazione di eventuali obiettivi trasversali, che presentano cioè implicazioni sulle attività svolte da più unità organizzative. Da questa disamina si definiscono gli obiettivi operativi annuali, che intendono contribuire alla realizzazione degli strategici, articolati su un orizzonte triennale.

A livello di obiettivi individuali, l'OIV propone alla Giunta quelli da assegnare al Segretario Generale e supporta quest'ultimo nell'individuare gli obiettivi dei Dirigenti. Il Segretario Generale, quindi, attribuisce gli obiettivi ai Dirigenti e questi ultimi, a loro volta, li assegnano ai titolari di Posizioni organizzative. Gli obiettivi di performance organizzativa e di performance individuale per i Dipendenti, sono comunicati dai rispettivi Dirigenti con il supporto delle Posizioni organizzative.

Gli obiettivi strategici (arco triennale) e operativi (arco annuale) sono quindi definiti con indicatori e target nel Piano della Performance approvato dalla annualmente dalla Giunta. Una volta definiti obiettivi, indicatori e target – ossia completata la fase di pianificazione – la tecnostruttura partecipa anche nella fase successiva: i singoli uffici/servizi/settori per quanto riguarda la rilevazione delle misure elementari che vanno ad alimentare gli indicatori; i «responsabili» (dirigenti o P.O.) per quanto riguarda 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 alla struttura 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.

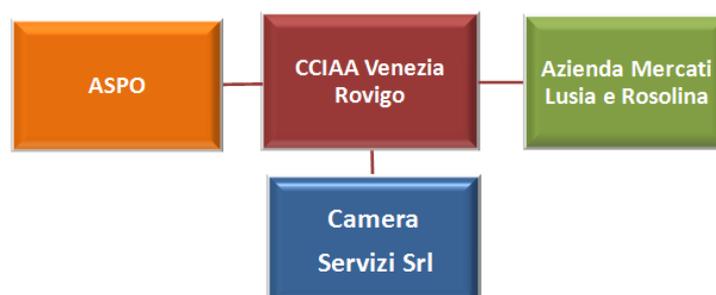
Tra le strutture di supporto, il Settore/Servizio che presidia il Controllo di gestione e la programmazione ha il compito di far procedere concretamente la “macchina” dedicata al

processo. Oltre a compiti di natura squisitamente metodologica (tra i quali l'aggiornamento del SMVP), si occupa di sollecitare l'avvio e la puntuale realizzazione dei momenti di pianificazione, provvedendo contestualmente alla messa a punto degli strumenti necessari (sistema informativo, schede, ecc.). In seguito, provvede a verificare la correttezza dei dati forniti dagli uffici e degli indicatori da questi alimentati. Il Settore/Servizio si confronta, in sede di valutazione intermedia e finale, coi vari responsabili delle performance espresse da obiettivi e indicatori. Infine, è incaricato dell'attività pratica di redazione e aggiornamento dei documenti previsti dalle norme che hanno rilevanza in termini di trasparenza da garantire all'esterno (su tutti, Piano e Relazione). In pratica, il Settore/Servizio programmazione, qualità e controllo di gestione ha un ruolo operativo essenziale e s'interfaccia con tutti gli attori a vario titolo interessati e coinvolti nel Ciclo della performance.

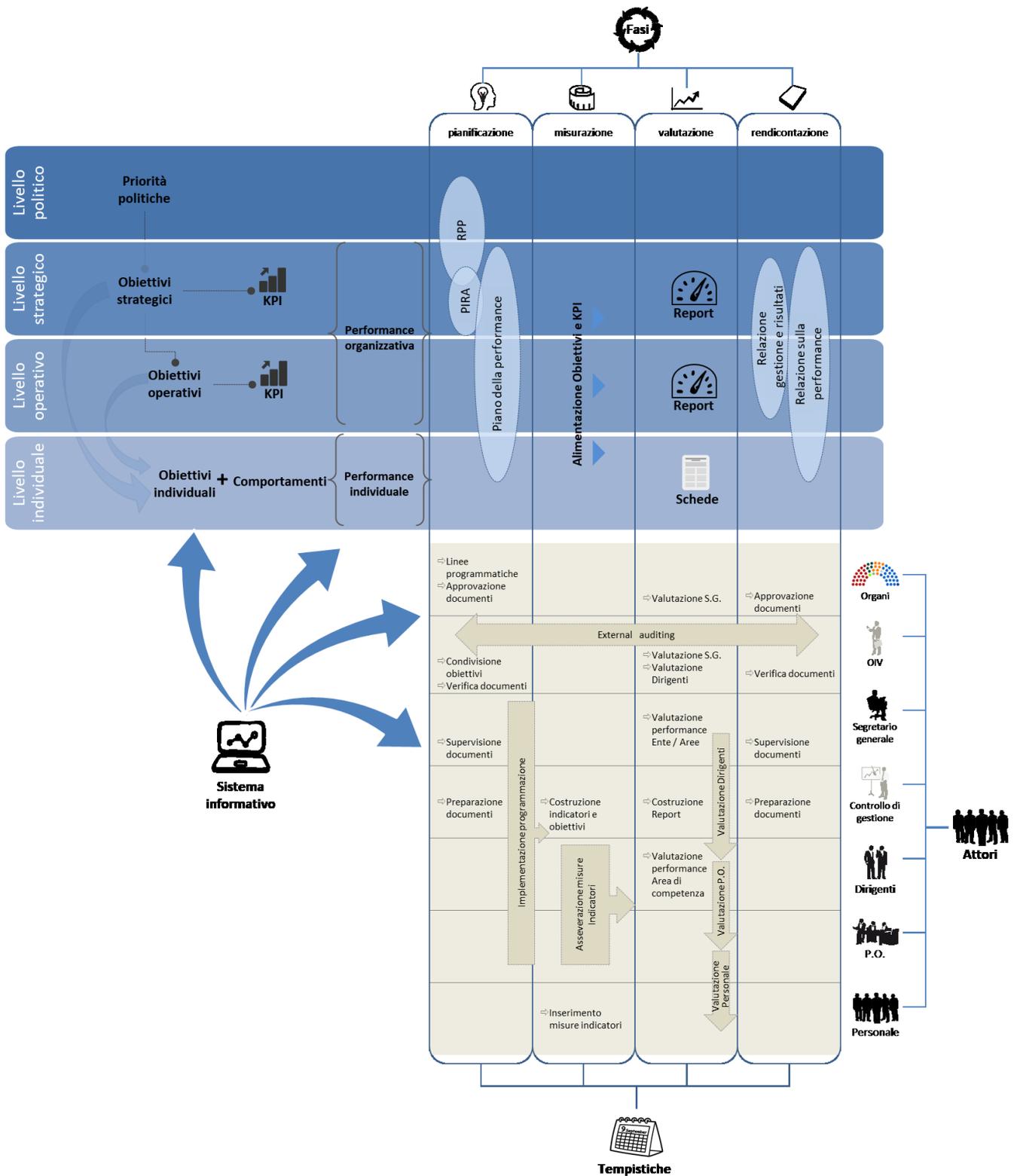
Nell'ambito delle strutture di supporto, l'OIV svolge una funzione di external auditor per quanto riguarda la gestione e l'evoluzione del Ciclo della performance. Avvalendosi di una struttura interna dedicata, che coincide con il Settore/Servizio che si occupa della programmazione e del controllo di gestione, l'OIV opera soprattutto sul piano della supervisione metodologica; tra i principali compiti degli 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).

### 1.3 Perimetro di estensione dell'attività di misurazione e valutazione

Come già specificato, il Sistema di Misurazione e Valutazione svolge la propria funzione a supporto dei processi decisionali dell'Ente Camerale fornendo dati ed informazioni in relazione tanto alle condizioni organizzative interne quanto alle condizioni ambientali esterne. E' pertanto seguendo tale logica ed approccio che la CCIAA Venezia Rovigo nel definire il proprio perimetro di misurazione e valutazione ha adottato un approccio di "sistema allargato", ovvero l'insieme degli enti strumentali dell'Ente Camerale, rispetto ai quali lo stesso esercita un ruolo rilevante di governo. Il perimetro di misurazione e valutazione, pertanto, si presenta come segue:



## 1.4 Schematizzazione logica del sistema



## 2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

---

La performance organizzativa è l'insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole dello stato delle risorse (salute dell'amministrazione) utilizza le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder (impatto). Afferisce quindi alla realizzazione degli obiettivi complessivi della Camera, nel quadro della sua mission e degli ambiti istituzionali di intervento.

In particolare, 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 e si colloca nell'ambito della sequenzialità scandita dal Ciclo di Gestione della Performance come fase intermedia tra la Pianificazione/Programmazione (individuazione degli obiettivi) e la successiva Rendicontazione.

Secondo tale ciclicità, la fase di misurazione e valutazione si presenta come il momento durante il quale si rende effettivamente operativa e dinamica l'attività di monitoraggio.

La performance organizzativa della CCIAA Venezia Rovigo si articola su due livelli:

- la performance complessiva dell'Ente;
- la delle performance di singole unità organizzative di cui si compone l'Ente (Aree).

In entrambi i casi, in sede di misurazione della performance organizzativa si tiene conto di indicatori sintetici, frutto di ponderazione delle performance rilevate relativamente agli obiettivi afferenti ai diversi ambiti strategici (nel primo caso) o alle diverse unità organizzative (nel secondo).

In sede di successiva valutazione, oltre a considerare gli indicatori composti di cui sopra, vengono analizzate e prese in considerazione anche ulteriori informazioni di carattere qualitativo, che possono essere apportate dai referenti delle unità organizzative coinvolte in questa fase del processo (Segretario generale, Dirigenti, ...). Vengono perciò messe a fuoco: le eventuali cause di gap tra performance programmata e performance rilevata; eventuali serie storiche e posizionamento comparativo (benchmarking); informazioni integrative di carattere economico-contabile; mutamenti e fattori esogeni intervenuti nel contesto esterno che hanno potuto influenzare gli eventi connessi alle performance rilevate. La valutazione congiunta di tutti questi elementi considerati permette al valutatore di formulare un giudizio motivato sull'andamento della CCIAA.

## 2.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati

La CCIAA Venezia Rovigo ha scelto di adottare la metodologia Balanced Scorecard, in continuità con le esperienze delle due ex Camere accorpate che la avevano entrambe avviata, come principale strumento per la Misurazione e Valutazione della performance organizzativa, al fine di rispondere alle esigenze normative e al fine di garantire efficacia nel processo di gestione della performance.

All'interno del Sistema di Misurazione e Valutazione, l'impiego della BSC si integra con quello di altre metodologie che, di volta in volta, consentono di acquisire dati e informazioni in grado di alimentare al meglio la BSC e di garantire, quindi, completezza, trasversalità e sistematicità alla misurazione stessa, creando quindi un sistema organico unitario e integrato.

L'impiego di metodologie di supporto ed integrazione alla BSC, non solo consente di ampliare l'efficacia della stessa in termini di copertura degli ambiti della performance di cui al precedente paragrafo, ma anche di garantire una reale continuità con i sistemi già in essere.



Nello specifico, la metodologia BSC, garantisce:

➤ **Ottica multidimensionale**

Descrizione e misurazione della performance in relazione alle differenti dimensioni della stessa al fine di evitare la miopia nel processo di valutazione.

➤ **Centralità della Strategia**

Descrizione della Strategia attraverso la mappa strategica (pluriennale ed annuale) esplicitando il "legame" che sussiste tra i **bisogni** della collettività, **missione** istituzionale, **priorità** politiche, **aree strategiche**, **obiettivi strategici**, **piani** operativi e indicatori dell'Ente (**Albero della Performance**) per una rappresentazione **articolata**, **completa**, **sintetica** ed integrata della performance dell'amministrazione.

➤ **Integrazione tra gestione strategica, gestione operativa e responsabilizzazione risultati**

Chiara definizione dei contributi dei singoli titolari di Centri di responsabilità nella realizzazione degli obiettivi strategici di ente. Tramite il **cascading** i dirigenti e il personale delle diverse unità organizzative sono responsabilizzati verso il raggiungimento di obiettivi di breve termine utili, poiché collegati al raggiungimento di obiettivi strategici di lungo periodo.

➤ **Analisi degli scostamenti**

Attraverso lo sviluppo di un **cruscotto strategico** è possibile ottenere una valutazione e una rappresentazione **integrata** ed **esaustiva** del livello di performance **atteso** e **realizzato**, con evidenziazione di eventuali **scostamenti** in modo da consentire eventuali interventi correttivi.

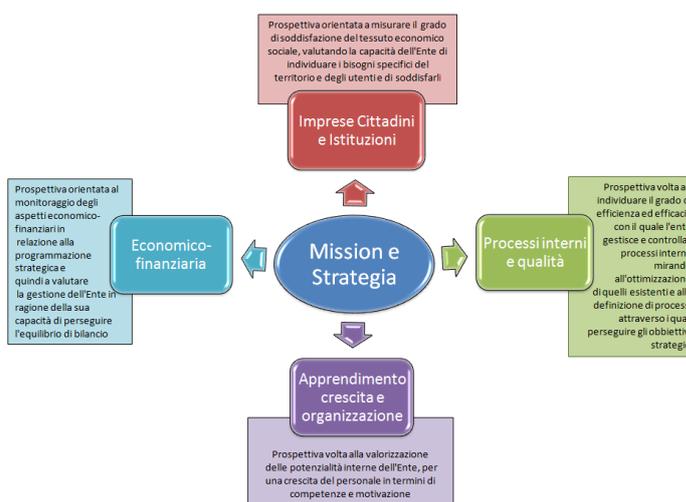
Il processo di implementazione della Balanced Scorecard parte dalla definizione delle linee strategiche da intraprendere nel medio-lungo periodo, per poi procedere ad individuare, per ciascuna di esse gli obiettivi strategici, misurabili, e i fattori critici di successo al fine di individuare i punti su cui focalizzarsi nel medio-lungo periodo. Possiamo identificare in quattro fasi la costruzione del modello di Balanced Scorecard:

1. Individuazione delle prospettive di analisi della Performance La prima fase di costruzione del processo di implementazione della Balanced Scorecard richiede la definizione dell'architettura logica del sistema (Mappa Strategica) con particolare riferimento all'individuazione delle quattro **prospettive di analisi** che maggiormente possono rappresentare la strategia dell'ente e i relativi driver di risultato e che sono di seguito indicate:

<b>Prospettiva Imprese, cittadini e Istituzioni</b>	Tale prospettiva è orientata a misurare il grado di soddisfazione delle imprese, delle associazioni di categoria e dei cittadini, ed in generale di tutti gli stakeholders, valutando la capacità dell'Ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli
---	---

utenti e di soddisfarli. In una situazione in cui la definizione delle strategie deve tener conto dei vincoli politici e giuridici ma anche delle esigenze dei diversi portatori di interesse, che normalmente sono in competizione tra di loro. La vera sfida non è, infatti, solo quella di posizionare al vertice della BSC i soggetti per i quali l'azienda opera, ma anche di stabilire obiettivi di outcome, rispetto alla risposta ai bisogni espressi in ossequio alla mission e alla strategia dell'ente stesso.

Prospettiva Processi interni e qualità	La prospettiva è volta ad individuare il grado di efficienza ed efficacia col quale l'Ente gestisce e controlla i processi interni, mirando all'ottimizzazione di quelli esistenti e alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici. In una Pubblica Amministrazione in cui i processi interni sono in molti casi un ostacolo alla flessibilità della macchina organizzativa, alla domanda di servizi, all'equità, ai bisogni, la gestione efficace di tale prospettiva può favorire meccanismi virtuosi in grado di migliorare in maniera sostanziale l'erogazione di servizi agli stakeholders di riferimento.
Prospettiva Apprendimento, crescita organizzazione	Strettamente connessa alla innovazione di processo e all'apprendimento che consentono uno sviluppo globale dell'organizzazione in termini di: capacità e competenze del personale, motivazione, responsabilizzazione e coinvolgimento del personale, sistema informativo, potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto.
Prospettiva Economico- finanziaria	Tale dimensione è orientata a valutare la gestione dell'Ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio, principale standard di riferimento per la valutazione delle capacità del management di fornire servizi efficaci secondo livelli di efficienza sostenibili, perseguendo politiche di ottimizzazione delle risorse e contenimento dei costi a sua volta permette il monitoraggio di quelli aspetto economico-finanziari in relazione alla programmazione strategica.



**2. Descrizione della Strategia (Mappa Strategica)** La Mappa Strategica viene quindi costruita come rappresentazione grafica (Allegato 1) degli obiettivi strategici in ottica multidimensionale secondo le quattro prospettive come sopra indicate. In particolare, la Mappa Strategica pluriennale viene approvata dal Consiglio camerale insieme agli indirizzi quinquennali e individua gli ambiti e gli obiettivi strategici da realizzare nel medio-lungo

periodo. Successivamente, annualmente, in occasione dell'approvazione, da parte del Consiglio camerale, della Relazione previsionale e programmatica, viene approvata anche la Mappa strategica annuale che individua gli obiettivi strategici da realizzare nell'anno.

Nella Mappa strategica gli ambiti strategici identificati dall'Ente vengono quindi declinati in obiettivi strategici misurabili e declinati nelle diverse prospettive di analisi BSC indicando anche il sistema di relazioni causa-effetto tra gli obiettivi che concorrono al processo di creazione del valore.

3. Definizione del cruscotto strategico di Ente per la misurazione e valutazione della Performance (logica a cannocchiale). Al fine di individuare un sistema in grado di garantire la misurazione, valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance atteso e realizzato, con successiva evidenziazione di eventuali scostamenti, la CCIAA Venezia Rovigo provvede alla costruzione del **Cruscotto Strategico di Ente** (Allegato 2) necessario per la misurazione della strategia. Infatti, una volta definiti gli obiettivi strategici si procede all'individuazione delle misure, in grado di monitorare il loro grado di raggiungimento. In tal senso, la realizzazione di un cruscotto di BSC implica la definizione di un sistema di indicatori integrato e bilanciato, appositamente individuato in funzione della mappa strategica definita. Al fine di garantire un monitoraggio continuo della performance dell'Amministrazione anche ai fini dell'individuazione degli interventi correttivi in corso di esercizio gli indicatori individuati devono essere in grado di rappresentare tutte le azioni messe in atto dalle diverse aree camerali per il raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati. Nella costruzione del cruscotto, contestualmente alla definizione degli indicatori si procede alla definizione dei target e degli intervalli di variazione grazie ai quali la CCIAA è in grado, a consuntivo e per periodi di tempo infrannuali, di rilevare lo scostamento tra i valori attesi e quelli effettivamente realizzati ed effettuare le opportune valutazioni. Nella definizione degli obiettivi che si intende raggiungere, dei risultati attesi e dei relativi indicatori si deve tener conto dei risultati conseguiti nell'anno precedente come documentati e validati nella Relazione sulla performance. (modifiche all'art. 4 del d.lgs 150/09).

4. Allineamento della strategia alla gestione operativa (logica ad albero). Nella costruzione della BSC, la CCIAA Venezia Rovigo procede all'allineamento della strategia alla gestione operativa al fine di garantire continuità e allineamento tra le stesse mediante il **cascading degli obiettivi** seguendo la "Logica ad albero".

Partendo, quindi, dalla strategia e dalla BSC a livello di Ente, rappresentata dalla Mappa Strategica Sintetica e dal Cruscotto strategico di Ente, la CCIAA raggiunge l'allineamento attraverso la predisposizione di opportuni cruscotti di indicatori in grado di monitorare il raggiungimento degli obiettivi a livello di ciascuna Area organizzativa. In particolare dagli

Obiettivi Strategici vengono collegati uno o più Obiettivi operativi ai quali possono concorrere una o più Aree organizzative attraverso il raggiungimento di uno o più indicatori. In questo modo si rendono evidenti gli sforzi profusi dai singoli titolari di Centri di responsabilità per la realizzazione degli obiettivi strategici di ente. Attraverso il cascading i dirigenti e il personale delle diverse unità organizzative sono responsabilizzati verso il raggiungimento di obiettivi di breve termine utili, poiché collegati, al raggiungimento di obiettivi strategici di lungo periodo.

La metodologia prevede che nel Piano della performance siano esplicitate le risorse economiche stanziare per la realizzazione degli obiettivi. Nel Cruscotto strategico di ente vengono evidenziate le risorse economiche a livello di obiettivo strategico; nei Cruscotti di Area (Allegato 2) quelle relative agli obiettivi operativi di competenza del Dirigente di riferimento.

## 2.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

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

### OBIETTIVI

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

- **OBIETTIVI STRATEGICI**, che fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale e presentano un elevato grado di rilevanza rispetto agli assi prioritari d'intervento stabiliti dagli organi di indirizzo politico dell'ente.
- **OBIETTIVI OPERATIVI**, che declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica annuale delle attività delle amministrazioni.
- **OBIETTIVI GENERALI**. Nel caso delle CCIAA assumono una particolare rilevanza obiettivi e indicatori di sistema, relativi al perseguimento delle finalità fondamentali e delle linee strategiche del sistema camerale nel suo complesso, nonché il contributo dei singoli enti a tali obiettivi. L'Unioncamere nazionale si farà carico di indicare, attraverso un'apposita Delibera a intervalli di tempo prestabiliti, gli

obiettivi generali (e relativi indicatori) che le CCIAA potranno inserire nei propri Piani della performance, monitorandone il raggiungimento nel tempo.

Gli obiettivi sono:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) riferibili ad un arco temporale determinato;
- d) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe
- e) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente
- f) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

### **COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI**

Il raggiungimento degli obiettivi strategici viene misurato e valutato solo attraverso gli indicatori a esso afferenti, a prescindere dai sottostanti obiettivi operativi. In particolare la performance dell'Obiettivo Strategico è determinata dalla media aritmetica ponderata della *performance* raggiunta ed espressa dagli indicatori al medesimo associati.

Il collegamento tra Obiettivi Strategici e Obiettivi Operativi è comunque assicurato dalla costruzione di quest'ultimi con indicatori e target che sono strettamente connessi e in relazione con quelli dell'Obiettivo Strategico.

### **INDICATORI**

Gli indicatori utilizzati nell'ambito del Sistema di Misurazione e Valutazione della CCIAA Venezia Rovigo sono funzionali a rispondere all'esigenza di copertura degli ambiti della performance precedentemente descritti come previsto dall'art. 8 del D.Lgs. 150/09 che possono raggrupparsi nelle tipologie di seguito riportate e che sono parte integrante (a seconda della specificità) delle metodologie precedentemente descritte.

Essi 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 considerati in relazione a questi ultimi.

In particolare, mediante il sistema di indicatori adottato la CCIAA Venezia Rovigo è in grado di:

- valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi previsti in sede di pianificazione/programmazione;
- monitorare il livello delle performance conseguite nei diversi profili di gestione;

- compiere comparazioni spazio-temporali sulle diverse dimensioni delle performance.

Le informazioni fornite dal sistema di indicatori, del resto, non sono solo il prodotto del processo di misurazione, ma offrono quel flusso informativo necessario alla valutazione della performance, e quindi ad orientare i processi decisionali e di governo dell'organizzazione, pertanto, nel rispetto della multidimensionalità già richiamata dalla BSC non possono limitarsi ad indagare uno solo degli aspetti e delle variabili nelle quali si articola la gestione.

Gli indicatori si raggruppano nelle seguenti tipologie:

- Indicatori di output**, funzionali a verificare la capacità delle risorse impiegate e delle attività poste in essere a raggiungere gli obiettivi proposti; tipicamente sono relativi a rapporti alfanumerici in grado di verificare in quale misura sono stati raggiunti gli obiettivi.
- Indicatori di efficienza**, forniscono un giudizio sulle modalità di svolgimento dei singoli processi poiché pongono in relazione i risultati raggiunti e le risorse impiegate (capacità di erogare un servizio (output) impiegando la minor quantità di risorse; dato un certo livello di input, un processo è efficiente quando consente di realizzare il massimo output possibile).
- Indicatori di efficacia**, impiegati per misurare la capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati; si calcolano rapportando i risultati raggiunti agli obiettivi predefiniti.
- Indicatori di qualità (erogata e percepita)**, funzionali alla verifica del livello di corrispondenza delle prestazioni rispetto a standard di riferimento (qualità erogata), oppure in grado di valutare il livello di rispondenza dei servizi erogati alle aspettative dell'utenza (qualità percepita).
- Indicatori di economicità**, impiegati al fine di valutare l'ottimizzazione del rapporto fra le risorse impiegate e i risultati raggiunti, consentono di valutare l'andamento della gestione dal punto di vista economico-patrimoniale e reddituale anche mediante analisi degli scostamenti
- Indicatori di impatto (out come)**, cioè indicatori di impatto e di efficacia esterna delle politiche, sono funzionali a verificare le ricadute del risultato prodotto mediante le attività realizzate in termini di soddisfazione dei bisogni espressi dai diversi stakeholders e a misurare l'impatto sociale delle misure politiche messe in atto
- Indicatori di benchmarking**, per confrontare alcune tipologie di processo con realtà simili, all'interno del sistema camerale.

Per ciascun indicatore definito per la misurazione della performance vengono esplicitati, all'interno del sistema informatico utilizzato per la gestione della Balanced Scorecard, gli elementi fondamentali della scheda anagrafica dell'indicatore:

- l'oggetto della misurazione;
- la fonte del dato (manuale o automatizzata);
- il referente responsabile del reperimento del dato e del caricamento;
- integrazione con altri sistemi adottati per la misurazione della performance: utilizzo indicatori sistema benchmarking e del sistema gestione qualità.

A partire dalla programmazione 2017 l'ente ha introdotto per la quasi totalità degli obiettivi strategici un indicatore di customer di soddisfazione degli utenti/stakeholders. La misurazione dell'indicatore impatta quindi sul risultato dell'obiettivo strategico e sulla performance complessiva finale dell'Ente. Tale previsione rappresenta un primo strumento con il quale si garantisce la partecipazione degli utenti finali alla valutazione della performance organizzativa così come disposto dagli art.li 7, 8 e 19-bis del decreto 150/2009.

## MISURE

Le misure costituiscono le 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 Target individuano i livelli attesi di *performance* che si desidera ottenere ai fini del raggiungimento di un obiettivo (tale raggiungimento viene misurato attraverso gli indicatori).

Se il target è costituito da una data, la metodologia della BSC consente di fissare un livello di tolleranza, che determina una diminuzione della percentuale di raggiungimento, proporzionale al ritardo nel conseguimento dello stesso. Il livello di tolleranza è profilabile in maniera differenziata per ogni indicatore, in base alla programmazione annuale.

## MARGINI DI TOLLERANZA

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

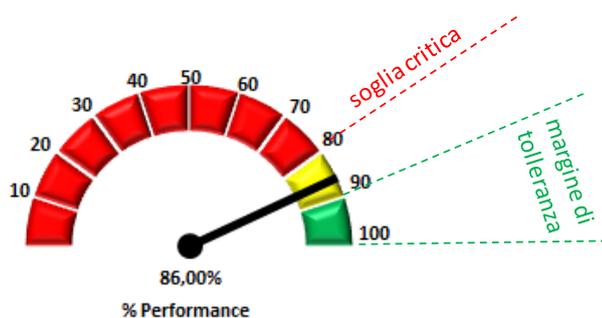
- per gli obiettivi strategici: 10%;
- per gli obiettivi operativi: 10%;
- per gli indicatori: 10%.

Una *performance* che superi positivamente il target atteso ed il relativo margine di tolleranza costituirà un punto di attenzione nella identificazione del target negli anni successivi.

## SOGLIE CRITICHE

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

- per gli obiettivi strategici: 79%;
- per gli obiettivi operativi: 79%;
- per gli indicatori: 79%.



	Indicatore	Obiettivo
Grado di raggiungimento	Fuori target	Non raggiunto
	Critico	Parzialmente raggiunto
	In linea	Raggiunto

## 2.3 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 degli indicatori definiti in fase di pianificazione. La misurazione riguarda momenti e livelli diversi e prevede l'utilizzo di una specifica reportistica. La misurazione realizzata in periodi intermedi dell'esercizio è definita "monitoraggio".

La previsione di un monitoraggio intermedio è fondamentale per il Ciclo della performance della Camera di commercio. Esso consente di verificare se e in che modo l'ente è orientato verso il conseguimento della performance attesa. La CCIAA Venezia Rovigo effettua il monitoraggio della performance organizzativa con cadenza semestrale al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi.

Il Settore/Servizio cui fa capo la programmazione e il controllo di gestione cura il processo di monitoraggio semestrale della performance organizzativa. La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, da collaboratori indicati dal Dirigente che sono responsabili della rilevazione e rispondono dell'attendibilità

dei dati. 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 apposite Schede di monitoraggio inviate ai Responsabili della rilevazione per la raccolta dei dati. Il Settore/Servizio cui fa capo la programmazione e il controllo di gestione effettua, ove possibile, riscontri sull'attendibilità e congruità dei dati e previo confronto con i dirigenti e/o le Po procede, sulla base dei dati validati dai dirigenti, alla redazione dei Report/Cruscotti semestrali volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi.

Il Settore programmazione e controllo di gestione predispone i seguenti Cruscotti di reporting (Allegato 3):

- un Report/Cruscotto di Ente per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso, destinato alla Giunta e al Segretario Generale;
- i Report/Cruscotti di Area che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati alle diverse Aree, destinati al Segretario Generale e ai Dirigenti;
- i Report/Cruscotti degli obiettivi dirigenziali e delle PO che consentono di monitorare gli obiettivi individuali agli stessi assegnati e sono destinati al Segretario Generale, ai dirigenti e alle PO.

La misurazione a fine periodo si articola secondo la medesima tipologia di reportistica costituendo la consuntivazione della performance organizzativa che confluisce nella Relazione sulla Performance.

La performance di Ente e di Area è determinata dall'indicatore sintetico ottenuto in sede di monitoraggio intermedio e validato, in sede di rendicontazione finale, nella Relazione sulla performance dell'anno di riferimento, secondo il calcolo di seguito indicato:

<b>Performance complessiva di Ente (Cruscotto strategico di Ente)</b>
<i>Media aritmetica</i> Performance di Ente = $\text{Performance}_{0.S.1} + \dots + \text{Performance}_{0.S.n} / N$ N = numero Obiettivi Strategici dell'Ente Performance $_{0.S.n}$ = vedi formula P O.S.
<i>Performance Obiettivo Strategico (P O.S.)</i>
<i>Media ponderata</i> $P\ O.S. = \text{Performance indicatore } 1 * \text{peso}\% + \dots + \text{Performance indicatore } n * \text{peso}\%$ $\text{Performance indicatore } n = (\text{risultato conseguito anno } t / \text{Target anno } t) * 100$
<b>Performance a livello di Unità Organizzativa (Cruscotti operativi di Area e Aziende)</b>
<i>Media ponderata</i> Performance unità organizzativa = $\text{Performance}_{0.O.1} * \text{peso}\% + \dots + \text{Performance}_{0.O.n} * \text{peso}\% / N$ N = numero Obiettivi Operativi associati all'Unità Organizzativa Performance $_{0.O.n}$ = vedi formula P O.O.

<i>Performance Obiettivo Operativo (P.O.O.)</i>
<i>Media ponderata</i> $P.O.O. = Performance\ indicatore\ 1 * peso\% + .....Performance\ indicatore\ n * peso\%$ $Performance\ indicatore\ n = (risultato\ conseguito\ anno\ t / Target\ anno\ t) * 100$

Di seguito una tabella di sintesi del sistema di reporting complessivo (interno – esterno) della CCAA Venezia Rovigo

	<i>Destinatario</i>	<i>Esigenza informativa</i>	<i>Reporting</i>	<i>Strumento</i>	<i>Periodicità</i>
<b>INTERNO</b>	OIV	Livelli/risultati performance individuali e organizzative	Istituzionale – Direzionale	Cruscotto di Ente – Area	semestrale
	Organi Politici (Presidente Giunta Consiglio)	Livello attuazione linee strategiche, programmi, obiettivi di ente, interventi economici Scostamento/Avanzamento del Budget (riclassificazione Conto Economico di ente)	Istituzionale	Cruscotto di Ente – Report Budget	semestrale
	Segretario Generale	Livello attuazione linee strategiche, programmi, obiettivi, interventi economici Scostamento/Avanzamento del Budget	Istituzionale – Direzionale	Cruscotto di Ente e di Area – Report Budget	semestrale
	Dirigenti	Livello attuazione linee strategiche, programmi, obiettivi, interventi economici Scostamento/Avanzamento del Budget	Direzionale – Operativo	Cruscotto di Area – schede obiettivi – Report Budget	semestrale
	Responsabili Posizione organizzativa	Livello di attuazione obiettivi, azioni	Operativo	Schede obiettivi	semestrale
<b>ESTERNO</b>	Imprese – Associazioni di Categoria – Consumatori – altre PA, ecc.	Livello qualità dei servizi e risultati raggiunti – Utilizzo delle risorse – Impatto delle politiche	Sociale	Bilancio sociale Relazione della Performance Bilancio di Genere	annuale

## 2.4 Valutazione finale della performance organizzativa

Con la valutazione, 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 dell'ente.

In particolare l'art. 6 del Decreto, in materia di controllo monitoraggio della performance, prevede che l'Organismo indipendente di Valutazione, anche accedendo alle risultanze dei

sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione.

I Report, costruiti nella precedente fase di misurazione, permettono, 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.

L'OIV, di norma entro luglio, verifica in corso di esercizio l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi all'organo di indirizzo politico-amministrativo.

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 mediante apposito aggiornamento che, previo confronto con l'OIV, viene approvato dalla Giunta non oltre il mese di ottobre.

A consuntivo, il mancato o parziale raggiungimento di un obiettivo, determinato da variabili esterne o comunque non strettamente collegabile a responsabilità dell'amministrazione o delle aree, potrà essere motivato al fine di valutare se equipararne l'esito raggiunto a un pieno conseguimento dello stesso.

In particolare, in sede di valutazione della performance organizzativa ai fini della valutazione del personale, oltre a considerare gli indicatori sintetici, vanno opportunamente analizzati gli ulteriori fattori, forniti da ciascun Dirigente in sede di confronto con l'OIV, che possono essere intervenuti quali:

- cause di eventuali scostamenti, negativi o eccessivamente positivi, tra i risultati ottenuti e quelli programmati;
- fattori esterni intervenuti nel corso dell'anno utili a contestualizzare i risultati ottenuti.

La Relazione sulla Performance evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi

programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti. È approvata dalla Giunta camerale ed è successivamente validata dall'OIV.

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

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

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

La valutazione della performance organizzativa della CCIAA Venezia Rovigo, previo confronto con il Settore/Servizio preposto al presidio interno del Ciclo della performance e la Dirigenza, si concretizza:

- ✓ nella valutazione della performance complessiva dell'ente da parte dell'OIV, tenendo conto del meta-indicatore complessivo costruito come media aritmetica del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici individuati per ciascun Ambito Strategico (vedi paragrafo 2.3);
- ✓ nella valutazione della performance delle unità organizzative (aree dirigenziali) da parte dell'OIV, tenendo conto del meta-indicatore sintetico costruito come media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici/operativi assegnati a ogni singola unità (vedi paragrafo 2.3).

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

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

La considerazione congiunta di tutti gli elementi considerati consente al valutatore di formulare e motivare un giudizio discrezionale sull'andamento dell'amministrazione.

La valutazione della performance complessiva è quindi espressa dall'OIV, con apposito verbale, in sede di validazione della Relazione sulla performance e comunicata alla Giunta in sede di approvazione della Relazione medesima.

Al fine di consentire la massima chiarezza delle funzioni e delle responsabilità attribuite a ciascun soggetto e struttura coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance e di favorire la piena condivisione e il coordinamento tra gli stessi, la CCIAA Venezia Rovigo ha proceduto a delineare una matrice Ruoli-Responsabilità, all'interno della quale vengono esplicitate, per ogni fase del processo, le competenze connesse ai soggetti coinvolti nel processo, ovvero:

- Consiglio
- Segretario generale
- Giunta
- OIV
- Servizi di controllo interni
- Dirigenti
- Responsabili Po/dipendenti

Si rimanda all'Allegato 7 per la consultazione della Matrice Ruoli-Responsabilità.

### 3. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

---

La performance individuale è definita come il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di comportamenti agiti, nel raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione.

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

Sono oggetto di valutazione individuale:

- il Segretario Generale
- i Dirigenti
- le Posizioni Organizzative (PO)
- i dipendenti non rientranti nelle precedenti casistiche.

In particolare, in relazione a quanto definito dall'art. 9 del D.Lgs. 150/2009, la misurazione della performance individuale del personale sopra indicato è collegata a:

**Segretario Generale, Dirigenti e personale incaricato di posizione organizzativa:**

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

**Personale dipendente non rientrante nelle precedenti casistiche:**

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

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

- risultati
- comportamenti e competenze

L'incidenza delle due componenti è differenziata tra le tipologie di personale oggetto di valutazione individuale.

La prima componente (risultati) presenta una sorta di relazione diretta rispetto alla posizione ricoperta nella scala gerarchica dell'ente, nel senso che, man mano che si prendono in considerazione dipendenti caratterizzati da inquadramenti professionali più elevati, assume un maggiore rilievo nella valutazione di essi il grado di raggiungimento dei risultati; ciò risponde all'ovvia motivazione che, se un soggetto ha responsabilità e compiti direttivi, è più corretto valutarlo sugli effetti concretamente determinati dalle sue azioni.

Per converso, i comportamenti rappresentano la componente fondamentale di valutazione per il personale inquadrato nelle categorie meno elevate, in quanto espressione, come detto, del proprio apporto al grado di conseguimento dei target di risultato definiti.

L'incidenza della componente "risultati" e per converso di quella "Comportamenti e competenze") è differenziata tra le tipologie di personale oggetto di valutazione individuale (in relazione ai diversi ruoli ricoperti), come di seguito specificato:

In particolare, la valutazione dei risultati avviene in funzione:

- di una quota di performance organizzativa riconducibile al soggetto valutato, riferita all'Ente e/o all'Area di appartenenza (SG, Dirigenti, Po, personale);
- di un insieme selezionato di obiettivi desunti dal piano della Performance, che vengono così a connotarsi in questo contesto come individuali in quanto direttamente riferiti ai singoli (SG, dirigenti o PO).

La valutazione dei comportamenti avviene in base ad una serie definita di criteri, riportati nei paragrafi che seguono.

Per il Segretario Generale, dirigenti e personale incaricato di posizione organizzativa il calcolo è fatto su base 100 mentre per il personale che non rientra in tali casistiche il calcolo è fatto su base 200 ( 100 punti componente organizzativa e 100 componente individuale)

	RISULTATI			COMPORAMENTI E COMPETENZE	
	Performance di Ente	Performance ambito organizzativo	Obiettivi individuali		
Segretario Generale	35%	20%	20%	25%	100%
Dirigenti	35%	20%	20%	25%	100%
PO	0%	20%	30%	50%	100%
	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA			PERFORMANCE INDIVIDUALE	

	RISULTATI			COMPORTAMENTI E COMPETENZE		Totale
	Performance di Ente	Performance ambito organizzativo	Obiettivi individuali	valutazione contributo qualitativo al raggiungimento della performance dell'UO di appartenenza	valutazione competenze e comportamenti professionali e organizzativi	
Personale cat. C e D	0%	100%	0%	55%	45%	100%
Personale cat. A e B	0%	100%	0%	40%	60%	100%
	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 100%			PERFORMANCE INDIVIDUALE 100%		

### 3.1 Requisiti e principi

La valutazione della performance individuale della CCIAA Venezia Rovigo si ispira ai seguenti principi:

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

e si pone le seguenti finalità:

- indirizzare l'azione dirigenziale verso il conseguimento degli obiettivi strategici dell'Ente, discendenti dall'attività di pianificazione strategica e programmazione operativa;
- stimolare il miglioramento costante delle performance dell'ente, mediante il rafforzamento del contributo dirigenziale al risultato complessivo della Camera;
- esplicitare per ciascun dirigente responsabilità e impegni connessi con la programmazione annuale;
- orientare l'impegno individuale e le risorse professionali verso obiettivi di breve e lungo periodo della Camera di Commercio;
- promuovere il merito e il miglioramento della performance individuale, evitando la distribuzione di incentivi in maniera indifferenziata.
- favorire la crescita professionale delle persone, attraverso l'individuazione dei propri punti di forza e di debolezza;
- migliorare la performance complessiva, anche con il supporto di specifici interventi formativi;
- sviluppare nei responsabili la capacità di azioni finalizzate allo sviluppo professionale dei collaboratori;
- valorizzare il ruolo e il contributo di ciascun dipendente;
- facilitare il confronto e il dialogo fra dirigenti e collaboratori;
- migliorare il clima organizzativo attraverso la condivisione e il lavoro di gruppo;

- sostituire la logica dell'adempimento con una cultura gestionale basata su obiettivi e risultati;
- responsabilizzare a tutti i livelli;
- garantire il riconoscimento del merito e dell'impegno individuale e/o di gruppo;
- correlare l'erogazione di compensi economici all'effettiva prestazione e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

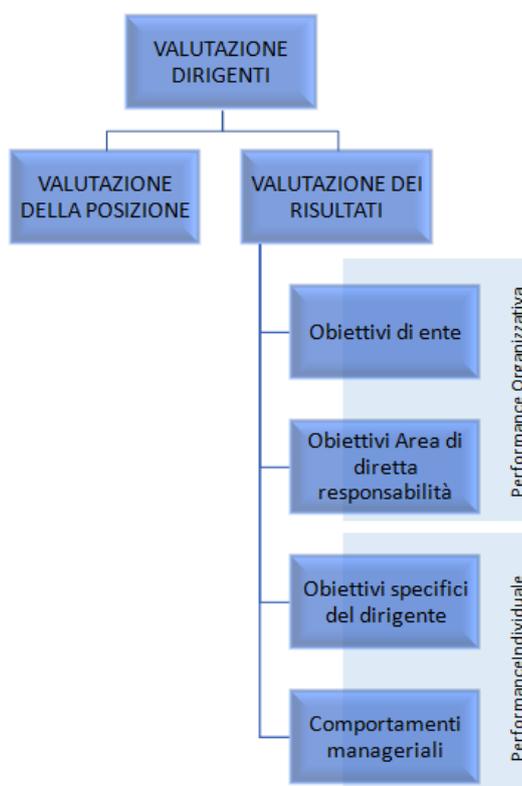
Il sistema di valutazione del personale è articolato in modo da promuovere il merito e il miglioramento della performance, evitando la distribuzione di incentivi in maniera indifferenziata, ponendo in evidenza il contributo individuale rispetto agli obiettivi dell'organizzazione e contribuendo, in tal modo, a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole al perseguimento delle finalità dell'Ente.

## 3.2 Criteri e fattori di valutazione del personale

Nel seguito vengono descritti i criteri e i fattori impiegati nella valutazione delle diverse tipologie di personale (SG, dirigenti, PO, altri dipendenti) da parte della CCIAA.

### 3.2.1 Personale con qualifica dirigenziale

L'architettura del sistema di valutazione del personale Dirigente, comprensivo del Segretario Generale, è composta come segue:



La valutazione della posizione di ciascun dirigente viene effettuata dalla Giunta camerale in sede di assegnazione della relativa indennità sulla base della metodologia “Metodologia di valutazione e classificazione delle posizioni dirigenziali della Camera di Commercio di Venezia Rovigo dalla medesima adottata con delibera n. 7 del 25/1/2016.

La valutazione dei risultati dell'azione dirigenziale, in linea con le disposizioni del decreto n. 150/2009, è focalizzata su quattro dimensioni:

- a) Obiettivi di Ente (performance organizzativa): riguardano tutti i dirigenti e sono relativi all’andamento generale del sistema e non direttamente collegati all’attività delle singole aree;
- b) Obiettivi dell’Area di diretta responsabilità (performance organizzativa)
- c) Obiettivi specifici del dirigente: sono propri di ciascun dirigente, costruiti e monitorati sulla loro specifica attività;
- d) Comportamenti manageriali: sono propri di ciascun dirigente e relativi a comportamenti attesi nello svolgimento del ruolo.

Nello schema che segue vengono indicati i pesi con cui ciascuna dimensione di valutazione concorre alla valutazione finale:

	Ambito di valutazione	SG	Dirigenti
Risultati	Obiettivi di Ente	35	35
	Obiettivi di Area di diretta responsabilità	20	20
	Obiettivi individuali	20	20
Comportamenti	Comportamenti manageriali comprensivi anche della capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite significativa differenziazione dei giudizi	25	25

### **Obiettivi di Ente e di Area di diretta responsabilità**

Ai fini della misurazione del raggiungimento degli Obiettivi di Ente viene preso in considerazione l’Indicatore Sintetico di Risultato della performance del Cruscotto Strategico di Ente e del Cruscotto operativo dell’Area di diretta responsabilità approvati nel Piano della performance relativo al periodo di valutazione, e così come validati nelle risultanze finali dall’OIV nella relativa Relazione sulla performance.

Le relative metodologie di misurazione e valutazione sono riportate ai paragrafi 3.3 “Monitoraggi intermedio e misurazione finale della performance organizzativa” e 3.4 “Valutazione della performance organizzativa”

## Obiettivi individuali

Gli obiettivi individuali del Dirigente vengono individuati in coerenza con le linee di indirizzo che annualmente la Giunta approva con specifico provvedimento, successivamente all'approvazione del preventivo economico. Devono riguardare attività/progetti legati ad azioni specifiche del Dirigente che il medesimo pone in essere nell'esercizio delle responsabilità connesse al proprio ruolo.

Essi possono, altresì, essere determinati da un insieme selezionato di obiettivi desunti dal Piano della Performance che vengono così a connotarsi in questo contesto come individuali. Gli Obiettivi individuali alimentano il Cruscotto di performance individuale del dirigente così come approvato nel Piano della Performance e ai fini della misurazione del raggiungimento viene preso in considerazione l'Indicatore Sintetico di Risultato della performance del Cruscotto medesimo, così come validato dall'OIV nella relativa Relazione sulla performance.

<b>Performance a livello di Cruscotti obiettivi individuali dirigenti</b>
<i>Media ponderata</i>
<i>P Obiettivi Individuali Dirigente. = Performance indicatore1 * peso% + .....Performance indicatore n * peso%</i>
<i>Performance indicatore n = (risultato conseguito anno t / Target anno t)*100</i>

## Comportamenti manageriali.

La valutazione dei comportamenti e delle capacità manageriali del dirigente attengono alle conoscenze, le capacità, le abilità, le attitudini dimostrate da ciascun dirigente per meglio svolgere il proprio ruolo all'interno della struttura. La valutazione dei comportamenti concorre con un peso relativamente ridotto (25%) alla determinazione del punteggio finale ponendo maggiormente l'accento del processo valutativo sulla sfera complessiva delle prestazioni, coerentemente con il disegno complessivo del processo, il cui fine è la valutazione del "risultato". In allegato 4 si riporta la tabella delle capacità/competenze oggetto di valutazione e la relativa scheda di valutazione.

Ciascun comportamento/capacità, è oggetto di specifica valutazione. In particolare ad ogni capacità/competenza oggetto di valutazione viene assegnato un giudizio di carattere qualitativo che consente di arrivare ad un punteggio sintetico dal punto di vista quantitativo. Ciò avviene secondo la scala di valutazione di seguito riportata:

Giudizi	Insufficiente	Scarso	Quasi Sufficiente	Discreto	Buono	Ottimo
Voto	0	10	20	30	40	50
Parametrazione %	0%	20%	40%	60%	80%	100%

## Le modalità di calcolo del punteggio per la valutazione finale delle prestazioni e delle capacità/competenze

Per ciascuna dimensione di valutazione in relazione alla % di raggiungimento degli obiettivi previsti e del livello delle capacità/competenze dimostrato nei comportamenti, viene assegnato un punteggio da 0 a 100. Per maggiore chiarezza si riporta di seguito lo schema di calcolo applicato:

Valutazione finale	Ambiti della valutazione		scala voti			
100% 0 =<=>= 100	Performance organizzativa	peso	descrizione	riferimento	% raggiungimento	voto
		35% 0 =<=>= 100	Obiettivi di Ente	performance Cruscotto Strategico di Ente	da 0% a 50,99%	0
					da 51% a 79,99%	50
					da 80% a 90,00%	90
					da 90,01% a 100,00%	100
		20% 0 =<=>= 100	Obiettivi di Area diretta responsabilità	performance Cruscotto operativo di Area	da 0% a 50,99%	0
	da 51% a 79,99%				50	
	da 80% a 90,00%				90	
	da 90,01% a 100,00%				100	
	Performance individuale	20% 0 =<=>= 100	Obiettivi individuali	performance Cruscotto Obiettivi individuali	da 0% a 50,99%	0
					da 51% a 79,99%	50
					da 80% a 90,00%	90
					da 90,01% a 100,00%	100
		25% 0 =<=>= 100	capacità $\sum$ punteggi capacità *100) / (50*n. capacità)	capacità <sub>1</sub>	insufficiente	0
scarso					10	
quasi sufficiente					20	
discreto					30	
		capacità <sub>n</sub>	buono	40		
			ottimo	50		
			insufficiente	0		
			scarso	10		
			quasi sufficiente	20		
			discreto	30		
			buono	40		
			ottimo	50		

In relazione al suddetto sistema di calcolo con riferimento al quale ciascun Dirigente può ottenere una valutazione finale che varia da un minimo di 0 a un massimo di 100 punti, la relativa indennità di risultato è assegnata nella % pari al punteggio complessivo raggiunto nella valutazione finale, così come sintetizzato nella tabella che segue:

VALUTAZIONE FINALE	Peso	Risultato	Risultato ponderato al peso
Obiettivi di Ente	35%	da 0 a 100	da 0 a 35
Obiettivi di Area	20%	da 0 a 100	da 0 a 20
Obiettivi individuali	20%	da 0 a 100	da 0 a 20
Comportamenti	25%	da 0 a 100	da 0 a 25
<b>Valutazione complessiva finale</b>			da 0 a 100
<=50 NEGATIVA 50>=100 POSITIVA			

Con una valutazione finale negativa ovvero inferiore o uguale a 50 l'indennità di risultato non viene erogata.

### 3.2.2 Personale incaricato di Posizione Organizzativa

La valutazione degli incaricati di posizione organizzativa presenta la stessa impostazione di quella della dirigenza salvo la seguente diversa pesatura dei diversi ambiti di misurazione e il diverso parametro di riferimento per la misurazione della performance organizzativa (Performance di Area/UO di appartenenza anziché la Performance di Ente prevista per i dirigenti):

Ambito di valutazione	PO
Obiettivi di Area (performance organizzativa)	20%
Obiettivi individuali (performance individuale)	30%
Comportamenti/competenze dimostrate (performance individuale)	50%

#### Obiettivi di Area.

Ai fini della misurazione del raggiungimento degli Obiettivi di Area/UO di appartenenza, viene preso in considerazione l'Indicatore Sintetico di Risultato della performance del Cruscotto Operativo di dell'Area/UO di appartenenza approvato nel Piano della performance relativo al periodo di valutazione e così come validato dall'OIV nella relativa Relazione sulla performance.

Le relative metodologie di misurazione e valutazione sono riportate ai paragrafi 3.3 "Monitoraggi intermedio e misurazione finale della performance organizzativa" e 3.4 "Valutazione della performance organizzativa"

#### Obiettivi individuali.

Vengono individuati obiettivi specifici che riguardano attività/progetti in relazione alle competenze del settore e in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ente e le linee di indirizzo che annualmente la Giunta approva con specifico provvedimento, successivamente all'approvazione del preventivo economico.

Gli obiettivi possono, altresì, essere determinati da un insieme selezionato di obiettivi desunti dal Piano della Performance che vengono così a connotarsi in questo contesto come individuali.

Gli Obiettivi specifici alimentano il Cruscotto di performance individuale del personale incaricato di PO così come approvato nel Piano della Performance e ai fini della misurazione del raggiungimento viene preso in considerazione l'Indicatore Sintetico di

Risultato della performance del Cruscotto medesimo, così come validato dall'OIV nella relativa Relazione sulla performance.

<b>Performance a livello di Cruscotti obiettivi individuali personale PO/AP</b>
<i>Media ponderata</i>
<i>P Obiettivi Individuali PO = Performance indicatore1 * peso% + .....Performance indicatore n * peso%</i>
<i>Performance indicatore n = (risultato conseguito anno t / Target anno t)*100</i>

### **Comportamenti/capacità dimostrate.**

La valutazione delle competenze e delle capacità attengono alle conoscenze, le capacità, le abilità e le attitudini dimostrate da ciascun dipendente incaricato di PO per meglio svolgere il proprio ruolo all'interno della struttura e nel perseguimento degli obiettivi e delle attività assegnate. In allegato 5 si riportano la tabella delle capacità/competenze oggetto di valutazione e la scheda finale di valutazione complessiva.

### **Modalità di calcolo del punteggio per la valutazione delle prestazioni e delle capacità/competenze**

Ciascun comportamento/capacità, è oggetto di specifica valutazione. In particolare ad ogni capacità/competenza oggetto di valutazione viene assegnato un giudizio di carattere qualitativo che consente di arrivare ad un punteggio sintetico dal punto di vista quantitativo. Ciò avviene secondo la scala di valutazione di seguito riportata:

Giudizi	Insufficiente	Scarso	Quasi Sufficiente	Discreto	Buono	Ottimo
Voto	0	10	20	30	40	50
Parametrazione %	0%	20%	40%	60%	80%	100%

### **Valutazione complessiva finale**

Per ciascuna dimensione di valutazione in relazione alla % di raggiungimento degli obiettivi previsti e del livello delle capacità/competenze dimostrato nei comportamenti, viene assegnato un punteggio da 0 a 100. Per maggiore chiarezza si riporta di seguito lo schema di calcolo applicato:

Valutazione finale	Ambiti della valutazione		scala voti			
		peso	descrizione	riferimento	% raggiungimento	voto
100% 0 =<=> 100	Performance organizzativa	20% 0 =<=> 100	Obiettivi di Area /UO di appartenenza (performance organizzativa)	performance Cruscotto	da 0% a 50%	0
				Operativo di	da 51% a 79,99%	50
				Area/UO di	da 80% a 90%	90
				appartenenza	da 90% a 100%	100

Valutazione finale	Ambiti della valutazione		scala voti		
	Performance individuale	30% 0 =<=> 100	Obiettivi individuali	performance Cruscotto Obiettivi individuali	da 0% a 50%
da 51% a 79,99%					50
da 80% a 90%					90
da 90% a 100%					100
50% 0 =<=> 100		capacità $\Sigma$ punteggi capacità *100) / (50*n. capacità)	capacità <sub>1</sub>	insufficiente	0
				scarso	10
				quasi sufficiente	20
				discreto	30
				buono	40
			capacità <sub>1</sub>	ottimo	50
				insufficiente	0
				scarso	10
	quasi sufficiente			20	
	discreto			30	
buono	40				
ottimo	50				

In relazione al suddetto sistema di calcolo con riferimento al quale ciascun incaricato di PO può ottenere una valutazione finale che varia da un minimo di 0 a un massimo di 100 punti, la relativa indennità di risultato è assegnata secondo la seguente scala:

Punteggio finale ottenuto	% retribuzione risultato liquidabile
<=50	0%
50>=60	60%
60>=70	70%
70>=80	80%
80>=90	90%
90>=100	100%

### 3.2.3 Personale non dirigente non PO.

Anche la misurazione e la valutazione del personale dipendente non Dirigente e non PO (di seguito indicato “personale dipendente”) deve essere idonea a ricoprire, garantendo una significativa differenziazione dei giudizi, i due ambiti di performance previsti dal decreto 150/2009, organizzativa e individuale atteso che l’art. 19, come modificato dal recente decreto di riforma n. 74/2017, demanda al CCNL la definizione, nell’ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell’art. 40, comma 3-bis, del decreto 165/2001, della quota delle risorse da destinare a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale.

Oggetto della valutazione del personale dipendente della CCIAA Venezia Rovigo, sono:

- i risultati, ossia il conseguimento degli obiettivi attribuiti alla struttura di Appartenenza (Area).
- i comportamenti tenuti dai dipendenti stessi per conseguire i risultati prefissati e le competenze dimostrate.

In particolare, i risultati concernono la performance organizzativa che, per il personale dipendente, fa riferimento all'Indicatore Sintetico di Risultato della performance del Cruscotto Operativo di dell'Area di appartenenza approvato nel Piano della performance relativo al periodo di valutazione e così come validato dall'OIV nella relativa Relazione sulla performance.

Le relative metodologie di misurazione e valutazione sono riportate ai paragrafi 3.3 "Monitoraggi intermedio e misurazione finale della performance organizzativa" e 3.4 "Valutazione della performance organizzativa".

Per quanto concerne invece i fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei dipendenti (performance individuale) gli stessi sono riconducibili a due ambiti:

- a) il contributo quali/quantitativo assicurato dal dipendente alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza. La valutazione di tale ambito tiene conto del contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'Area di appartenenza e tra questi, in particolare, di quelli correlati alla realizzazione dei Piani di miglioramento che concorrono alla quantificazione delle risorse da inserire ad incremento del fondo per lo sviluppo delle risorse umane e per la produttività (art. 67, comma 5, lettera b) c.c.n.l. 2016 – 2018) e che vengono predisposti annualmente dai Dirigenti con il supporto dei responsabili Settore/Servizio/Ufficio della propria Area e l'ausilio del Settore programmazione.
- b) l'insieme delle competenze e dei comportamenti dimostrate/agiti attraverso le azioni messe in atto nel contesto lavorativo di appartenenza, funzionali al ruolo ricoperto e agli obiettivi assegnati. I fattori di valutazione per questo ambito variano a seconda della categoria di appartenenza del personale dipendente come di seguito indicato:
  - personale di categoria D e C con incarico di responsabilità (Capi Servizio o Capi Ufficio);
  - personale di categoria D e C senza incarico di responsabilità;
  - personale di categoria A e B.

Le relative schede sono riportate in Allegato 6.

Relativamente al primo ambito concernente l'apporto del dipendente al raggiungimento degli obiettivi, la valutazione fa riferimento alla seguente scala di giudizi/valori:

Declaratorie	Giudizio	Valore	Parametrazione %
Partecipa alla realizzazione dei progetti/piani di miglioramento approvati, assicurando l'impegno richiesto in termini di tempo e di qualità della prestazione con risultati oltre le aspettative	Ottimo	100	100%
Partecipa alla realizzazione dei progetti/piani di miglioramento approvati, assicurando l'impegno richiesto in termini di tempo e di qualità della prestazione con risultati in linea con le aspettative	Buono	90	90%
Partecipa alla realizzazione dei progetti/piani di miglioramento approvati, assicurando l'impegno richiesto in termini di tempo e di qualità della prestazione con risultati sufficienti	Sufficiente	70	70%
Partecipa alla realizzazione dei progetti/piani di miglioramento approvati, assicurando l'impegno richiesto in termini di tempo e di qualità della prestazione con risultati insufficienti	Insufficiente	50	50%
Non partecipa alla realizzazione dei progetti/piani di miglioramento concordati o partecipa assicurando l'impegno richiesto in termini di tempi e qualità con risultati gravemente insufficienti	Scarso	30	30%

Ciascun comportamento/capacità, è anch'esso oggetto di specifica valutazione. In particolare ad ogni capacità/competenza oggetto di valutazione viene assegnato un giudizio di carattere qualitativo (con scala da 3 a 10) che consente di arrivare ad un punteggio sintetico dal punto di vista quantitativo. Ciò avviene secondo la scala di valutazione di seguito riportata:

Declaratorie	Giudizio	Valutazione	Parametrazione %
I comportamenti sono eccellenti	Ottimo	10	100%
	Distinto	9	90%
I comportamenti sono più che adeguati	Buono	8	80%
	Discreto	7	70%
I comportamenti sono adeguati	Sufficiente	6	60%
I comportamenti non sono adeguati	Quasi sufficiente	5	50%
	Insufficiente	4	40%
	Gravemente insufficiente	3	30%

### La valutazione finale e sistemi incentivanti

Al termine della valutazione ci sarà un punteggio per ciascuno degli ambiti di performance individuata dal decreto 150/2009:

- performance organizzativa
- performance individuale

ma con pesature interne dei diversi fattori che concorrono alle valutazioni finali, diversi, per la sola performance individuale, a seconda delle categoria di appartenenza come di seguito indicato:

Valutazione performance organizzativa				
Fattori di valutazione	Peso fattori			
	D	C	B	A
A - Raggiungimento degli obiettivi complessivi di Area/UO di appartenenza	100	100	100	100
Valutazione della performance individuale				
Fattori di valutazione	Peso fattori			
	D	C	B	A
A – Impegno quali/quantitativo del collaboratore su obiettivi di miglioramento di specifici servizi contenuti nel Piano Performance e inseriti nei piani e progetti di miglioramento approvati dall’Ente	55	55	40	40
B - Valutazione dei comportamenti attinenti al ruolo	45	45	60	60

La correlazione tra il punteggio ottenuto dal singolo dipendente a livello di performance organizzativa e di performance individuale e le quote spettanti dei relativi stanziamenti approvati nel Fondo, è demandata alla contrattazione integrativa sulla base di quanto prevede il contratto collettivo nazionale di riferimento il quale, ai sensi dell’art. 19 del decreto 150/2009, nell’ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell’articolo 40, comma 3-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale e fissa criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi derivante dal sistema di valutazione, corrisponda un’effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati.

### 3.3 Modalità di valutazione della performance individuale

#### 3.3.1 Le fasi della valutazione

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

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

### **Fase1 – Definizione e Assegnazione degli obiettivi.**

L'attività di definizione degli obiettivi alla dirigenza è necessariamente parallela all'attività di predisposizione e redazione dei documenti di programmazione della Camera che a partire dalla Relazione Previsionale e Programmatica (RPP) e quindi al Preventivo Economico e relativo Budget Direzionale conducono alla esplicitazione nel Piano Triennale della Performance delle priorità e degli obiettivi strategici dell'Ente da cui discendono, in una logica a cannocchiale, gli obiettivi di tutta la struttura camerale e delle relative risorse umane dirigenziali e non.

Il percorso parte nei mesi di luglio/settembre dell'anno precedente, e vede, successivamente all'approvazione del Preventivo Economico, l'adozione da parte della Giunta, su proposta del Presidente, di una delibera di indirizzi per la definizione degli obiettivi di performance dei dirigenti e delle aziende del gruppo Camera.

In relazione a tali indirizzi e previo confronto con l'OIV, vengono quindi definiti gli obiettivi individuali da assegnare ai dirigenti ed esplicitati, con indicatori e target, nei cruscotti strategici e operativi del Piano della performance.

Con la medesima tempistica e in stretta correlazione con gli obiettivi vengono definiti gli obiettivi di riferimento per la valutazione del personale non dirigente (con e senza incarico di PO). In particolare, nel Piano della performance sono definiti i Cruscotti di Area che contengono gli obiettivi cui è collegata la performance organizzativa, del personale non dirigente, mentre gli obiettivi individuali per le PO e quelli dei piani di miglioramento per il rimanente personale, sono definitivi ulteriori specifici Cruscotti. Gli obiettivi sono quindi approvati dalla Giunta nel Piano della performance, di norma, entro il mese di gennaio dell'anno di riferimento. In tutte le attività, l'OIV si avvale del supporto del Settore cui fa capo il Controllo di Gestione e il Controllo Strategico.

A seguito dell'approvazione da parte della Giunta del Piano della performance, il Piano in generale e gli obiettivi di performance vengono illustrati e comunicati al personale con riunioni, di norma a livello di Area cui seguono da parte del Dirigente, con il supporto della/e PO/AP e l'eventuale ausilio del Settore programmazione, riunioni specifiche di Settore, e/o Servizio, e/o Ufficio per dettagliare le attività da realizzare e l'impegno richiesto a ciascuno in ordine al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La comunicazione e esplicitazione degli obiettivi, di norma, si conclude entro il mese di febbraio/marzo.

### **Fase2 – Raccolta dei dati per la valutazione e monitoraggio in itinere.**

Nel corso dell'anno il dipendente deve essere informato, a mezzo di incontri collettivi di Area o di Servizio, sull'andamento degli obiettivi e dei relativi risultati attesi e sulle eventuali problematiche che potrebbero incidere sulla valutazione.

Entro il mese di giugno il Settore programmazione procede ad un monitoraggio intermedio degli Obiettivi, sulla base dei dati forniti dai referenti, per ciascun indicatore e target, e raccoglie le eventuali necessità di modifica derivanti da sopraggiunte cause che inficiano il raggiungimento degli obiettivi assegnati per motivi oggettivi che non dipendono da inerzia e/o incapacità della struttura cui gli obiettivi sono assegnati.

L'OIV, con il supporto dei dati di monitoraggio forniti procede quindi al controllo intermedio dell'andamento degli obiettivi per la segnalazione di eventuali situazioni di criticità che necessitano di azioni correttive da inserire in sede di revisione del Piano che deve essere approvata dalla Giunta.

Di norma, entro il mese di luglio dell'anno di riferimento, il personale non dirigente (con o senza incarico di PO) dovrà ricevere comunicazione formale (sotto forma di scheda di valutazione intermedia descrittiva, chiara e completa) dello stato di attuazione degli obiettivi assegnati e della propria valutazione, in modo da ottenere gli elementi di giudizio che consentano di porre rimedio ad eventuali carenze e di conseguire i margini di miglioramento.

### **Fase 3. Monitoraggio e valutazione finale degli obiettivi e dei comportamenti.**

Entro il mese di maggio, dell'anno successivo, il Settore programmazione procede al monitoraggio finale degli Obiettivi, sulla base dei dati forniti dai referenti, per ciascun indicatore e target; raccoglie le evidenze dei dati forniti e gli eventuali elementi che giustificano il mancato/parziale raggiungimento e provvede al documento di rendicontazione finale (Relazione sulla performance) da sottoporre all'approvazione della Giunta.

Entro il mese di giugno l'OIV procede alla validazione della Relazione sulla performance che contiene anche la validazione degli indicatori di performance sintetici degli Obiettivi di performance organizzativa (Indicatore di Ente e indicatori di Area) e di performance individuale (Cruscotti obiettivi individuali dei dirigenti e delle PO)

Successivamente alla validazione l'OIV propone la valutazione degli obiettivi di performance organizzativa e degli obiettivi individuali confermando e/o integrando le risultanze degli indicatori sintetici di performance.

Nel merito, oltre a considerare gli indicatori sintetici, vanno opportunamente analizzati gli ulteriori fattori, forniti dal Dirigente competente in sede di confronto con l'OIV, che possono essere intervenuti quali:

- cause di eventuali scostamenti, negativi o eccessivamente positivi, tra i risultati ottenuti e quelli programmati;

- fattori esterni intervenuti nel corso dell'anno utili a contestualizzare i risultati ottenuti.

In particolare l'art. 6 del Decreto 150/2009, in materia di controllo monitoraggio della performance, prevede che l'Organismo indipendente di Valutazione, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione.

Successivamente alla valutazione della performance degli Obiettivi proposta dall'OIV, si provvede alla valutazione delle capacità/competenze che è disposta, sulla scorta delle metodologie esposte nei precedenti sezioni per ciascuna tipologia di dipendente, mediante compilazione dell'apposita scheda come di seguito indicato:

- dal Presidente per il Segretario Generale;
- dal Segretario Generale per i Dirigenti;
- dal dirigente per le PO;
- dal dirigente, sentite le PO, per il personale senza incarico di posizione organizzativa.

Conclusa la fase di compilazione di tutte le schede del personale dipendente, il Segretario Generale convoca la dirigenza per un esame congiunto degli esiti del processo di valutazione e per risolvere eventuali criticità. In tale sede il Segretario Generale assicura che nell'ente la valutazione sia coerente con la metodologia adottata ed in linea con i principi di equità, meritocrazia e selettività

Le valutazioni finali complessive del Segretario Generale e dei Dirigenti ai fini della corresponsione dell'indennità di risultato sono assunte dalla Giunta su proposta del Presidente.

#### **Fase 4. Valutazione finale complessiva e comunicazione al valutato.**

Le risultanze della valutazione di performance degli obiettivi, così come proposta dall'OIV, e della valutazione delle competenze/capacità effettuate dai soggetti competenti, vengono quindi portate all'attenzione della Giunta per la formalizzazione definitiva del risultato di valutazione complessivo finale.

Le risultanze sono quindi comunicate ai valutati mediante consegna/comunicazione della relativa scheda di cui all'allegato schema.

La scheda dovrà essere controfirmata dal valutato.

### **Fase 5. individuazione delle azioni di miglioramento.**

La sintesi dei punti di forza e di miglioramento delle persone rappresenta anche un elemento in base al quale valutare l'opportunità di prevedere interventi di sviluppo professionale (formazione, affiancamenti, ecc.) per sostenere la crescita delle persone. Tale opportunità dipende dalle competenze delle persone e dalle risorse disponibili. A tale scopo è dedicata, nella scheda di valutazione, una sezione riservata alle indicazioni di miglioramento.

### **3.3.2 La valutazione negativa**

Ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale<sup>1</sup> e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare<sup>2</sup>, viene definito il concetto di **valutazione negativa**. Questa, per il personale dirigente e PO viene calcolata sulla valutazione complessiva finale (performance organizzativa e performance individuale), mentre per il personale non dirigente e non PO sulla sola componente relativa alla performance individuale, della scheda di valutazione.

Per il personale dirigente e le PO è considerata negativa una valutazione complessiva inferiore o uguale a 50. Per il personale non dirigenziale e non PO è considerata negativa una valutazione della performance individuale inferiore o uguale a 50.

Se la valutazione è negativa per i dirigenti e le PO, non verrà corrisposta ad essi alcuna retribuzione di risultato, mentre per il restante personale, non verrà corrisposto il salario accessorio relativo alla componente individuale della performance.

---

<sup>1</sup> Ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165: *“Ferma la disciplina in tema di licenziamento per giusta causa o per giustificato motivo e salve ulteriori ipotesi previste dal contratto collettivo, si applica comunque la sanzione disciplinare del licenziamento nei seguenti casi: [...] f-quinquies) insufficiente rendimento, dovuto alla reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, e rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente per ciascun anno dell'ultimo triennio, resa a tali specifici fini ai sensi dell'articolo 3, comma 5-bis, del decreto legislativo n. 150 del 2009.”*

### 3.3.3 Casi particolari

- In caso di dipendenti assegnati a più Aree (e, quindi, a più dirigenti), la performance organizzativa viene misurata con riferimento alla media degli indicatori sintetici di performance di Area ponderata alla % di impegno sull'area così come risultate dall'Ordine di Servizio di assegnazione. I dirigenti interessati effettuano congiuntamente la valutazione della performance individuale. La scheda di valutazione sarà firmata e consegnata dal Dirigente nella cui Area il dipendente presta la % maggiore di impegno.
- Nel caso che il valutato sia, in corso d'anno, assegnato ad altra mansione e a diversa Area, si applicano le stesse disposizioni di cui al punto precedente con l'eccezione che la ponderazione viene calcolata sulla base del % dei giorni per i quali il dipendente è risultato assegnatario alle diverse Aree. I dirigenti interessati effettuano congiuntamente la valutazione della performance individuale. La scheda di valutazione sarà firmata e consegnata dal Dirigente nell'Area di ultima assegnazione.
- Il valutatore, qualora nel corso d'anno cessi dall'incarico, provvede alla valutazione del comportamento organizzativo del personale, fino alla data di permanenza.
- Qualora il Dirigente o il personale incaricato di Posizione Organizzativa cessi l'incarico durante l'anno la valutazione della performance organizzativa e individuale sarà comunque effettuata con riferimento al raggiungimento degli obiettivi al 31/12 così come validati nella Relazione della performance e la correlata indennità di risultato sarà riproporzionata all'effettivo periodo di servizio.

### 3.3.4 Valutazione ai fini delle progressioni economiche

La progressione economica orizzontale all'interno delle categorie è attuata dalla Camera di Commercio di Venezia Rovigo al fine di conseguire reali miglioramenti organizzativi e di valorizzare le risorse umane dell'Ente.

Nel limite delle risorse destinate e nel rispetto delle disposizioni di legge e contrattuali, la progressione si realizza mediante l'acquisizione individuale di posizioni economiche più elevate, nell'ambito della categoria di appartenenza, a seguito di apposita selezione per merito, coerente con le finalità del sistema permanente di valutazione.

Il requisito per poter accedere al procedimento selettivo finalizzato alla progressione economica orizzontale nelle diverse categorie è di aver lavorato per almeno 24 (ventiquattro) mesi nella posizione economica di godimento.

La disciplina di legge e contrattuale dispone che tali progressioni economiche siano attribuite in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione vigente. Il presente sistema concorre alla valutazione ai fini dell'attribuzione della progressione economica secondo i principi sopra citati.

## 3.4 Procedure di conciliazione

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative di risoluzione dei conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e di prevenzione dell'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

### 3.4.1 La procedura di conciliazione per il Personale non dirigente.

Per il personale non dirigente, in caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il valutato potrà chiedere che siano prese in considerazione le proprie ragioni ricorrendo alla presente procedura di conciliazione.

Il valutato, senza sottoscrivere la scheda di valutazione, nel termine di 10 giorni lavorativi dalla data di notifica della stessa (fa fede la data della mail di trasmissione della scheda), può chiedere al valutatore per iscritto il riesame, argomentandone le motivazioni.

Il valutatore entro 7 giorni lavorativi dal ricevimento della richiesta, nella medesima forma, risponde accogliendo l'istanza di riesame, ovvero motivandone il diniego. Se il valutatore e il valutato concordano su una diversa valutazione, la nuova scheda finale sottoscritta da entrambe le parti, sostituisce la precedente; se non concordano, la scheda di valutazione finale, sottoscritta dal valutatore, reca la firma del valutato unicamente per presa visione.

In questo secondo caso, fermo restando il diritto di rivolgersi all'autorità giurisdizionale, il valutato può chiedere entro 5 giorni lavorativi, l'attivazione della procedura conciliativa di valutazione inviando, via mail richiesta motivata di convocazione utilizzando l'apposito format in allegato (Allegato 8).

Il Conciliatore viene individuato esternamente alla CCIAA, ed è nominato, con apposito provvedimento del Segretario Generale, tra i Dirigenti delle altre Camere con comprovate esperienze e competenze in materia di risorse umane e valutazione delle performance. Il Conciliatore dura in carica per un triennio e può essere rinnovato. Il Conciliatore, entro 10 giorni lavorativi, esamina la richiesta, la correttezza procedurale della stessa e, sulla base delle motivazioni che l'accompagnano, qualora siano ritenute ammissibili e pertinenti, fissa un incontro di conciliazione tra valutato e valutatore, oppure comunica il diniego motivato al valutato e al valutatore. Tale diniego viene allegato alla scheda di valutazione già firmata per non accettazione. Durante l'incontro, che può avvenire anche in modalità telematica, il valutato può essere assistito, se lo ritiene, da una persona di fiducia.

In caso di impossibilità del valutato a partecipare all'incontro, la procedura avverrà tramite l'esame documentale di quanto prodotto in sede di domanda. Il Conciliatore, sentiti il valutatore e il valutato, comunica a questi entro 10 giorni lavorativi, una proposta motivata di modifica e/o integrazione alla valutazione, ovvero le ragioni per le quali non se ne

ravvisano i presupposti. Tale diniego viene allegato alla scheda di valutazione già firmata per non accettazione. Il valutatore nei successivi 10 giorni lavorativi dal ricevimento del parere può accogliere le modifiche proposte dal Conciliatore e consegnare la scheda di valutazione al valutato per la firma; se il valutatore invece conferma la propria valutazione, deve motivare la decisione con nota scritta da allegare alla scheda di valutazione già firmata per non accettazione. La mancata risposta del valutatore entro i termini previsti, costituirà elemento di valutazione della performance dirigenziale.

### **3.4.2 La procedura di conciliazione per il Personale dirigente.**

Nel caso di valutazione dei dirigenti, il valutato può, nel termine di 5 giorni lavorativi dalla data di acquisizione della valutazione, informare con una nota scritta il Presidente della CCIAA dei motivi di disaccordo sulla propria valutazione individuale.

Il Presidente esamina l'informativa del dirigente e, sulla base delle motivazioni che la accompagnano, qualora siano ritenute ammissibili e pertinenti, può chiedere un approfondimento della valutazione al SG con l'ausilio dell'OIV. In caso contrario, comunica il diniego con nota scritta, che verrà allegata alla scheda di valutazione.

Il SG può modificare la valutazione, e consegnare la scheda al valutato per la firma, oppure mantenere la valutazione, motivando la decisione con nota scritta da allegare alla scheda di valutazione. La mancata risposta del SG entro i termini previsti, costituirà elemento di valutazione della performance dirigenziale.

Note generali In nessun caso, a seguito delle procedure di conciliazione come sopra indicate, la valutazione può essere rivista al ribasso.

## 4. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA

---

La CCAA Venezia Rovigo, nel rispetto del principio di miglioramento continuo dei Sistemi di Misurazione e Valutazione, che a loro volta garantiscono l'evoluzione nel tempo dei livelli di performance raggiunti, ha adottato per diverse annualità un modello di Check-up che consente di rilevare il grado di attuazione delle metodologie in essere e del relativo livello di rispetto dei principi e requisiti previsti dalla normativa (D.Lgs. 150/09, Delibera CIVIT 104/2010, Linee Guida Unioncamere Nazionale).

Attualmente la Camera per la pianificazione e attuazione di azioni migliorative tiene conto di quanto rilevato nella Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni" che l'OIV (Organismo Indipendente di Valutazione) è tenuto a redigere annualmente quale risultato dell'attività di monitoraggio e controllo che il medesimo svolge sul corretto funzionamento del Ciclo di Gestione della Performance nonché sul sistema dei controlli interni, anche in ottica di miglioramento continuo dell'Ente.

Nel merito si ricorda che, il Decreto 150/2009, così come modificato del D.Lgs. 74/2017, all'articolo 7, comma 1, prevede l'aggiornamento annuale del sistema, previo parere vincolante dell'OIV.

In relazione alla suddetta previsione normativa, 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 Servizio/Settore che sovrintende il Ciclo della performance, provvede a verificare la necessità di aggiornare il Sistema di misurazione e valutazione della performance 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 comunicazione alla Giunta, con la quale si conferma il Sistema già vigente.

Ove si ravvisi la necessità di una modifica/integrazione il Sistema aggiornato sarà approvato, previo parere vincolante dell'OIV, con delibera di Giunta da adottarsi non oltre l'approvazione del Piano della performance relativo al nuovo ciclo triennale di pianificazione.

## 5. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO

---

La CCIAA Venezia Rovigo, come già accennato al precedente paragrafo 2.1, al fine di garantire completezza, integrità e trasversalità alla misurazione e valutazione utilizza, anche in ottica di continuità, diversi sistemi informativi a supporto.

Il processo di costruzione della BSC si sviluppa, infatti, in maniera tale da **integrarsi con gli altri strumenti gestionali** presenti all'interno dell'organizzazione (controllo di gestione, sistema di qualità, Pareto, Osservatorio) anche al fine di sistematizzare le numerose informazioni prodotte da questi ultimi. Dove possibile, infatti, la BSC è alimentata, da informazioni presenti all'interno dell'Ente camerale in modo da evitare inutili ridondanze dei dati.

### Il sistema di Benchmarking PARETO

Il benchmarking, dal punto di vista metodologico, si contraddistingue come un processo sistematico di analisi e comparazione delle informazioni sulle prestazioni, sulle funzioni e sui processi nonché sulle cause strutturali delle performance, al fine di individuare gli standard di prestazione (benchmark), confrontare se stessi con questi e identificare le aree migliorabili, stimolando il cambiamento e il miglioramento continuo.

In particolare esso permette di:

- realizzare un sistema condiviso di benchmarking tra le CCIAA attraverso un set di indicatori non solo economici ma anche di efficienza, efficacia e qualità;
- promuovere il confronto, lo scambio di esperienze e la condivisione di best practices al fine innescare processi di miglioramento organizzativo;
- confrontarsi su parametri omogenei e certificati (in modo da garantire la sicurezza dei dati forniti da ciascuna CCIAA e dare attendibilità ai risultati);
- ottenere informazioni utili (indicatori e target di riferimento) per alimentare presso le singole CCIAA gli strumenti e i meccanismi relativi al Controllo di Gestione e all'analisi delle Performance Interne;
- rispondere alle esigenze normative.

La CCIAA Venezia Rovigo, utilizza il sistema di Benchmarking «Pareto» sviluppato dall'Unione Nazionale delle Camere di Commercio.

Pareto è un set di indicatori per il benchmarking, pensato come supporto per i processi di pianificazione e controllo delle CCIAA, al fine di favorire la rilevazione delle dinamiche della gestione (costi volumi di attività, massa critica e qualità dei servizi) la comprensione della loro posizione rispetto a diverse dimensioni di performance, l'individuazione di aree di ottimizzazione e di razionalizzazione e, quindi, di elementi utili a comporre il quadro della pianificazione strategica, operativa ed economica finanziaria.

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

### **La Customer Satisfaction**

La CCIAA Venezia Rovigo utilizza secondo periodicità annuale strumenti di Customer Satisfaction al fine di individuare le aree di criticità inerenti all'erogazione dei servizi nei confronti dell'utenza per guidare la programmazione dei processi di miglioramento dei processi di erogazione.

In tal senso essa promuove interventi mirati e guidati da un forte orientamento nei confronti dell'utenza nella consapevolezza dell'importanza del suo giudizio per orientare le scelte dell'amministrazione circa l'erogazione di servizi in linea con la rinata consapevolezza sociale del mondo camerale.

Conoscere le aspettative e i bisogni dell'utenza è, infatti, elemento imprescindibile per poter garantire un monitoraggio della qualità totale e con le recenti modifiche apportate al D.Lgs. 150/2009 (art.li 7, 8 e 19-bis), diventa uno dei principali strumenti in ordine all'esigenza di garantire la partecipazione degli utenti finali alla valutazione della performance organizzativa.

La customer satisfaction si configura, quindi, come un vero e proprio strumento di supporto al controllo e alla pianificazione strategica, secondo la ciclicità più volte richiamata, facendo confluire i dati derivanti dal suo sviluppo all'interno della BSC, offrendo parametri utili per valutare la performance realizzata e l'efficacia della strategia intrapresa in termini di valore creato.

### **Il Sistema di Gestione della Qualità**

La CCIAA di Venezia ha adottato dal 2004 il Sistema di gestione qualità ISO 9001 per gestire, nel tempo, il miglioramento continuo della gestione nei confronti sia del cliente esterno che interno.

A seguito dell'accorpamento la CCIAA Venezia Rovigo Delta ha esteso la certificazione alla sede di Rovigo e nel corso del 2017 l'intera struttura si è allineata alla versione 2015 della norma ottenendone la relativa certificazione.

Funzionale all'implementazione e aggiornamento del sistema è la realizzazione di una mappatura dei sottoprocessi finalizzata a definire obiettivi di miglioramento dettagliati, nonché le modalità di misurazione degli stessi secondo l'articolazione proposta. In sede di implementazione/miglioramento del sistema, i processi della qualità sono stati allineati ai

processi della mappatura PARETO Unioncamere offrendo così una maggiore integrazione, anche in sede di definizione del Piano della Performance nel quale confluiscono gli indicatori dei processi qualità a livello di Area e Settore.

### La Carta Dei Servizi

La Carta dei Servizi si inserisce all'interno di tutto il percorso di misurazione costante di tutta l'attività programmata camerale, fin qui descritto, legando sempre più l'attività di programmazione alla verifica delle ricadute esterne e della reale soddisfazione del cliente.

La Carta dei Servizi rappresenta uno strumento per favorire la conoscenza, la partecipazione e la tutela per i clienti, ma anche il documento con il quale la CCIAA Venezia Rovigo fissa degli standard di qualità dei propri servizi impegnandosi a rispettarli.

E' uno strumento di fondamentale importanza che consente ai clienti che si rivolgono all'ente di poterne comprendere il funzionamento, le modalità di accesso e di avere l'opportunità di presentare suggerimenti e reclami. L'obiettivo è quello di comunicare con esattezza quanti e quali sono i servizi forniti per permettere poi ai clienti di valutare le prestazioni ricevute in rapporto ai livelli di qualità dichiarati. L'indicazione degli standard di qualità fa sì che ogni servizio sia direttamente misurabile dal cliente, a garanzia dell'impegno assunto di rispettare tempi e modalità di erogazione, nell'ottica di un miglioramento continuo. Attraverso la diffusione della Carta dei Servizi, la Camera di Commercio intende instaurare un rapporto nuovo con l'utenza: un dialogo aperto, costruito su regole certe e ben definite, sulla flessibilità e sulla trasparenza delle procedure e soprattutto sull'efficacia dei servizi offerti sottoscrivendo così un vero e proprio "patto" con i propri clienti.

La CCIAA Venezia Rovigo, sulla scorta dell'esperienza matura dalla ex CCIAA di Venezia, provvede a redigere la Carta dei Servizi in conformità alla citata Direttiva del Presidente del Consiglio, che detta i principi fondamentali ai quali deve uniformarsi l'erogazione del servizio pubblico a tutela delle esigenze del cittadino, vale a dire:

- **eguaglianza** dei diritti dei clienti: l'accesso ai servizi deve essere garantito a tutti i clienti senza alcuna discriminazione;
- **imparzialità** di trattamento nell'erogazione dei servizi;
- **continuità** nell'erogazione dei servizi;
- **partecipazione** del cliente: possibilità di accesso ai dati da parte e ascolto del cliente;
- **efficienza ed efficacia** del servizio erogato

### Sistema tecnico-informativo a supporto della gestione del Ciclo

Con riferimento al sistema tecnico-informativo a supporto del Sistema di Misurazione della performance, la CCIAA Venezia Rovigo si avvale, con un processo di graduale di sperimentazione

e implementazione, della piattaforma INTEGRA messa a disposizione del sistema camerale da Unioncamere nazionale.

Si tratta di un applicativo complesso, articolato secondo diverse sezioni nelle quali le CCAA 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).

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

---

La CCIAA Venezia Rovigo definisce e aggiorna il proprio Sistema di Misurazione e Valutazione con la logica di integrazione dei processi e dei strumenti di pianificazione, programmazione e controllo del DPR 254/2005, con quelli definiti nell'ambito del Ciclo di gestione della performance e con gli adempimenti introdotti dal decreto ministeriale del 27 marzo 2013, di attuazione del decreto legislativo n. 91 del 2011 («Disposizioni recanti attuazione dell'articolo 2 della legge 31 dicembre 2009, n. 196, in materia di adeguamento ed armonizzazione dei sistemi contabili»).

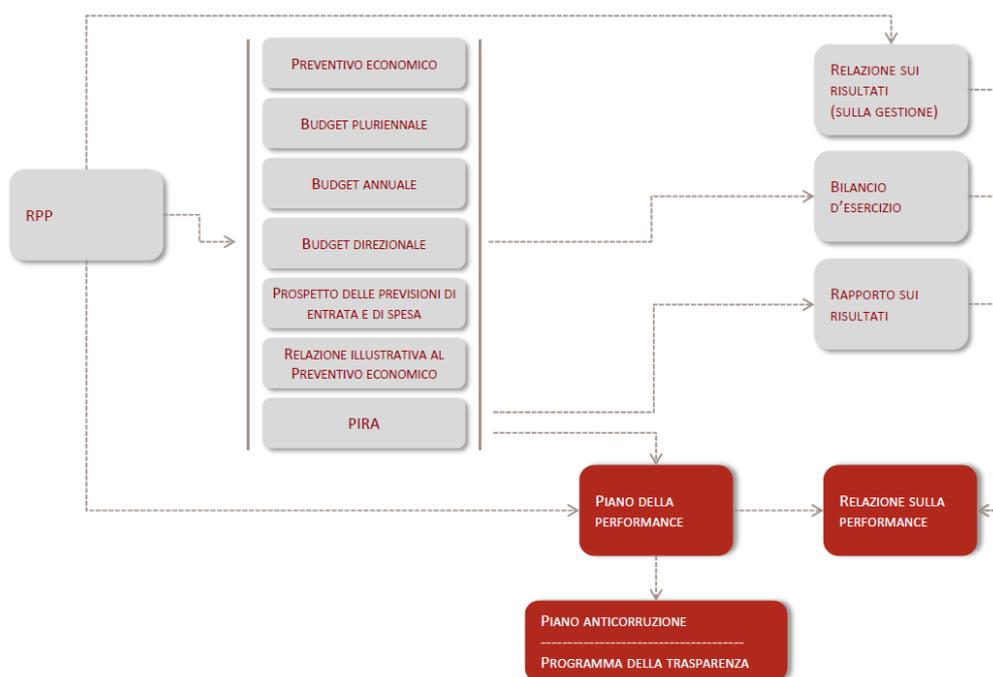
Il Ciclo della *performance* è strettamente legato alle tempistiche della gestione amministrativa ordinaria ed al ciclo di programmazione operativa annuale, pertanto l'approccio perseguito non è meramente burocratico ma è quello di valorizzare i tradizionali processi e strumenti attraverso una rilettura in chiave di semplificazione, rispetto delle norme e utilità dei documenti per tradurre e rappresentare al meglio la mission camerale rispetto ai bisogni delle comunità di interesse.

In particolare, il workflow in linea con le dinamiche organizzative e gestionali interne si configura come segue:

- La Relazione previsionale e programmatica (al 31/10) esplicita le strategie e altri elementi informativi, quali l'analisi del contesto, che confluiscono interamente nel Piano della performance (al 31/01), salvo eventuali correzioni laddove muti significativamente lo scenario dall'approvazione della RPP al 31 gennaio
- Il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio (al 31/12) illustra, per i diversi programmi di spesa, gli obiettivi di natura economico-patrimoniale e i relativi indicatori (sullo «stato di salute» dell'ente)
  - Gli obiettivi e gli indicatori economico-patrimoniali, definiti nel PIRA, confluiscono nel Piano della performance, allo scopo di evidenziare lo stato di salute della gestione camerale
  - Nel caso in cui gli obiettivi e gli indicatori economico-patrimoniali definiti nel PIRA diventino anche obiettivi «di performance», confluiranno anch'essi nell'alberatura del Piano della performance
- Il Piano della performance recepisce le strategie (linee/aree strategiche) e l'analisi del contesto, declinate nella RPP; a partire dalle strategie, si declinano gli obiettivi strategici e operativi (con i relativi indicatori e target)
  - Gli obiettivi operativi, approvati con il Piano della performance entro il 31/01, integrano automaticamente quanto già deliberato nel PIRA al 31/12, completandolo.

- La Relazione sui risultati (30/04) ex art. 24 del D.P.R. 254/2005 individua i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi e ai programmi prefissati con la RPP; tali risultati confluiscono nella Relazione sulla performance (sezione relativa alla rendicontazione di «Aree strategiche e obiettivi strategici»), salvo eventuali correzioni intervenute dall’approvazione della RPP a quella del Piano
- Il Rapporto sui risultati, redatto alla fine di ciascun esercizio (30/04), contiene il valore consuntivo degli indicatori definiti nel PIRA, compresi quelli successivamente integrati con il Piano della performance al 31/01, e l’illustrazione dello scenario istituzionale e socio-economico entro il quale ha effettivamente operato l’ente nell’anno di riferimento; entrambe le informazioni confluiscono nella Relazione sulla performance
- La Relazione sulla performance contiene la descrizione del contesto di riferimento (tratta dal Rapporto sui risultati), la rendicontazione di aree e obiettivi strategici, i valori a consuntivo degli indicatori definiti nel PIRA (tratti dalla Relazione sui risultati e dal Rapporto sui risultati); la rendicontazione dei risultati conseguiti in termini di efficienza ed economicità è tratta sia dal Rapporto sui risultati che dal Bilancio d’esercizio
- Si segnala l’opportunità di «fondere» la Relazione sui risultati e il Rapporto sui risultati in un unico documento, in cui il secondo è una sezione della prima, considerato che per norma devono essere redatti entrambi entro il 30/04

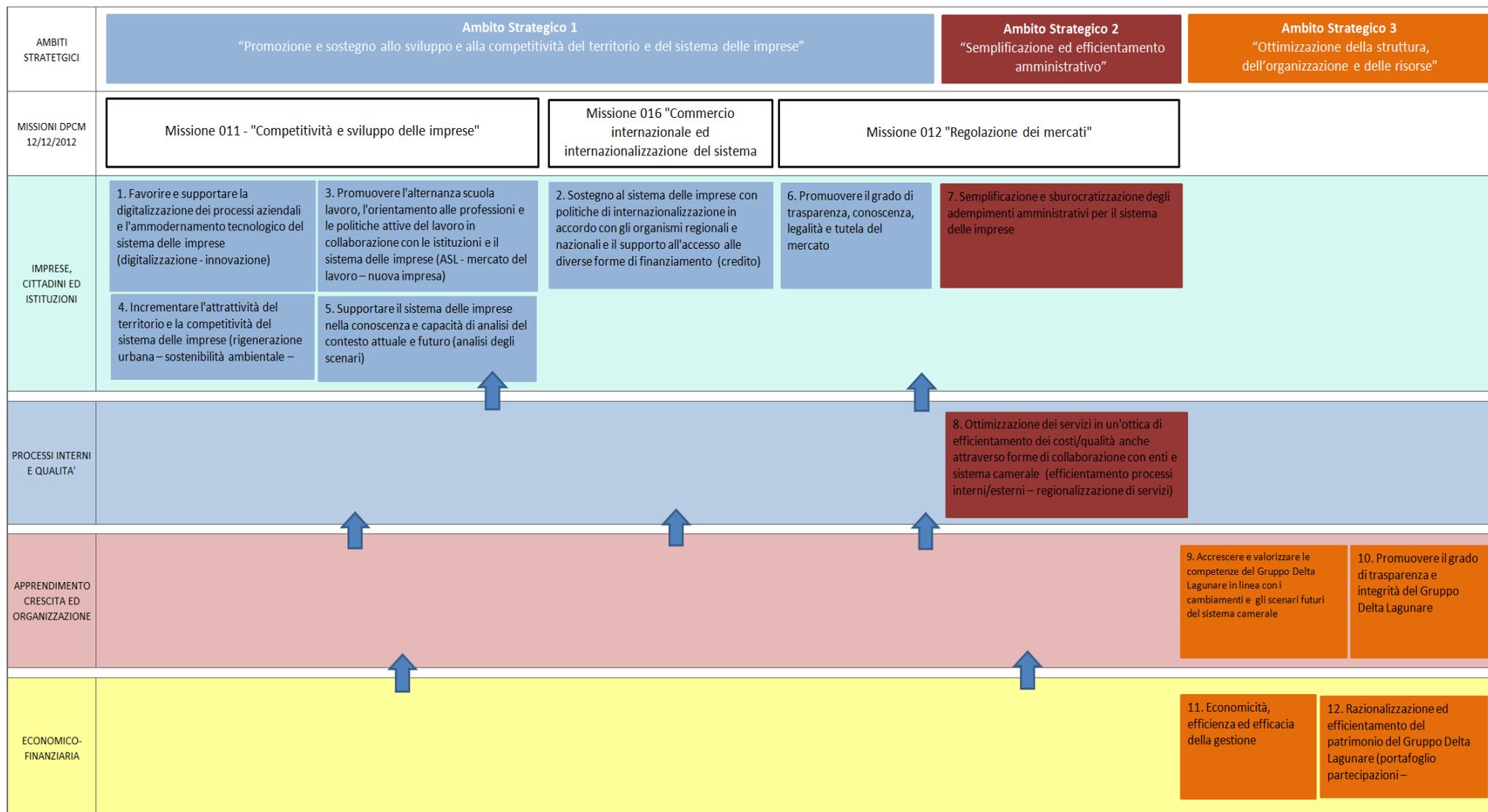
In  
questo



contesto, l'allineamento tra quanto già attivato, all'interno dell'Ente camerale, dalle due ex CCIAA accorpate con le attività previste all'interno del Sistema di misurazione e valutazione avviene nel seguente modo:

- l'attività di Pianificazione strategica che, come visto precedentemente, si concretizza nella realizzazione del Programma Pluriennale, delle schede di programmazione pluriennale e produzione della Mappa Strategica e del Cruscotto Indicatori, viene a ora a confluire attraverso un rolling triennale all'interno del Piano triennale della Performance.
- l'attività di programmazione annuale che si concretizza nella realizzazione della RPP, predisposizione preventivo e budget e delle schede di programmazione annuali, e produzione Mappa Strategica e Cruscotto Indicatori annuali confluisce anch'essa interamente all'interno del Piano della Performance
- l'attività di misurazione e valutazione, riguardante l'attività di monitoraggio in itinere della performance (sia individuale che organizzativa), che si realizza attraverso la produzione di report multilivello (logica a cannocchiale) differenziati per soggetti destinatari confluisce invece all'interno della Relazione sulla Performance
- in ottemperanza alla vigente normativa, nel Piano triennale della performance vi è anche un collegamento con gli obiettivi del Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza e in conformità alla recente direttiva DEF n. 2/2019, gli obiettivi del Piano della performance in materia di pari opportunità si integrano con quanto previsto nel Piano triennale delle azioni positive, il quale costituisce un allegato del medesimo Piano della performance.

## Allegato 1 – Schema Mappa Strategica Pluriennale e Annuale



## Allegato 2 – Cruscotti di programmazione

## Cruscotto Strategico di Ente

Imprese, cittadini e istituzioni	<b>Ambito Strategico 1</b>								
	<b>Obiettivo Strategico 1</b>								
	Descrizione								
	Programma (D.M. 27/03/2013)								
	Risorse economiche								
		Indicatore	Algoritmo	Tipologia	risultati anno n-1	Target anno n	Target anno n+1	Target anno n+2	Peso
	<b>Obiettivo Strategico 2</b>								
	Descrizione								
	Programma (D.M. 27/03/2013)								
	Risorse economiche								
	Indicatore	Algoritmo	Tipologia	risultati anno n-1	Target anno n	Target anno n+1	Target anno n+2	Peso	
<b>Obiettivo Strategico 3</b>									
Descrizione									
Programma (D.M. 27/03/2013)									
Risorse economiche									
	Indicatore	Algoritmo	Tipologia	risultati anno n-1	Target anno n	Target anno n+1	Target anno n+2	Peso	
Processi interni qualità	<b>Ambito Strategico 2</b>								
	<b>Obiettivo Strategico 4</b>								
	Descrizione								
	Programma (D.M. 27/03/2013)								
	Risorse economiche								
	Indicatore	Algoritmo	Tipologia	risultati anno n-1	Target anno n	Target anno n+1	Target anno n+2	Peso	
Apprendimento, crescita e organizzazione	<b>Ambito Strategico 3</b>								
	<b>Obiettivo Strategico 5</b>								
	Descrizione								
	Programma (D.M. 27/03/2013)								
	Risorse economiche								
		Indicatore	Algoritmo	Tipologia	risultati anno n-1	Target anno n	Target anno n+1	Target anno n+2	Peso
	<b>Obiettivo Strategico 6</b>								
	Descrizione								
Programma (D.M. 27/03/2013)									
Risorse economiche									
	Indicatore	Algoritmo	Tipologia	risultati anno n-1	Target anno n	Target anno n+1	Target anno n+2	Peso	
Economico - finanziaria	<b>Obiettivo Strategico 7</b>								
	Descrizione								
	Programma (D.M. 27/03/2013)								
	Risorse economiche								
		Indicatore	Algoritmo	Tipologia	risultati anno n-1	Target anno n	Target anno n+1	Target anno n+2	Peso

## Allegato 2 – Cruscotti di programmazione

### Cruscotto operativo di Area

Imprese, cittadini e istituzioni	<b>Ambito Strategico 1</b>							
	<b>Obiettivo Strategico 1</b>							
	Obiettivi Operativi	Indicatori	Tipologia	Target anno n	Peso	Azioni/iniziative	UO competenti	Risorse
Processi interni qualità	<b>Ambito Strategico 2</b>							
	<b>Obiettivo Strategico 4</b>							
	Obiettivi Operativi	Indicatori	Tipologia	Target anno n	Peso	Azioni/iniziative	UO competenti	Risorse
Apprendimento, crescita e organizzazione	<b>Ambito Strategico 3</b>							
	<b>Obiettivo Strategico 5</b>							
	Obiettivi Operativi	Indicatori	Tipologia	Target anno n	Peso	Azioni/iniziative	UO competenti	Risorse
Economico - finanziaria	<b>Ambito Strategico 3</b>							
	<b>Obiettivo Strategico 6</b>							
	Obiettivi Operativi	Indicatori	Tipologia	Target anno n	Peso	Azioni/iniziative	UO competenti	Risorse
Economico - finanziaria	<b>Ambito Strategico 3</b>							
	<b>Obiettivo Strategico 7</b>							
	Obiettivi Operativi	Indicatori	Tipologia	Target anno n	Peso	Azioni/iniziative	UO competenti	Risorse

### Cruscotto obiettivi individuali dirigenti e PO

Imprese, cittadini e istituzioni	<b>Ambito Strategico 1</b>					
	<b>Obiettivo Strategico 1</b>					
	Obiettivi Operativi	Indicatori	Tipologia	Target anno n	Peso	Azioni/iniziative
Processi interni qualità	<b>Ambito Strategico 2</b>					
	<b>Obiettivo Strategico 4</b>					
	Obiettivi Operativi	Indicatori	Tipologia	Target anno n	Peso	Azioni/iniziative
Apprendimento, crescita e organizzazione	<b>Ambito Strategico 3</b>					
	<b>Obiettivo Strategico 5</b>					
	Obiettivi Operativi	Indicatori	Tipologia	Target anno n	Peso	Azioni/iniziative
Economico - fin.	<b>Obiettivo Strategico 7</b>					
	Obiettivi Operativi	Indicatori	Tipologia	Target anno n	Peso	Azioni/iniziative

## Allegato 3 – Cruscotti di reporting

## Reporting Cruscotto di Ente

Ente	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Target	Valore	Raggiungimento	Valutazione	
<b>ENTE</b>						<b>99,26%</b>		
<b>AS1 Promozione e sostegno allo sviluppo e alla competitività del territorio e del sistema delle imprese</b>						<b>98,77%</b>		
<b>OS01 - Favorire e supportare la digitalizzazione dei processi aziendali e l'ammmodernamento tecnologico del sistema delle imprese (digitalizzazione – innovazione)</b>						<b>100,0%</b>		
Imprese cittadini istituzioni	100,0%	Indicatori		Target	Valore al 31/12/2019	Raggiungimento	Valutazione	
	10,0%	Grado di assorbimento delle risorse (risorse consuntivate/risorse a preventivo) Misura la capacità dell'Ente di utilizzare le risorse programmate per le iniziative promozionali in materia di "digitalizzazione" e "innovazione"		>= 75,00 %	93,67 %	100,0%		
	15,0%	media customer gradimento utenti delle iniziative attivate Misura il livello di gradimento delle iniziative realizzate dall'Ente		>= 7 N.	8,59 N.	100,0%		
	40,0%	n. iniziative realizzate Misura la capacità dell'ente di realizzare le iniziative programmate finalizzate alla promozione e sviluppo delle imprese del territorio di riferimento in tema di "digitalizzazione" e "innovazione"		>= 21 N.	32 N.	100,0%		
	35,0%	n. soggetti coinvolti (associazioni, istituti, imprese, università) Misura il grado di coinvolgimento degli stakeholder di riferimento nelle iniziative e progetti realizzati in materia di "digitalizzazione" e "innovazione"		>= 1.500 N.	1.850 N.	100,0%		
	0,0%	n. brevetti e marchi depositati anno "n"/ n. brevetti e marchi depositati anno "n-1" Misura la propensione alla "brevetazione" del territorio di riferimento		>= 1 N.	0,99 N.	98,84%		
Processi interni e qualità	100,0%	Indicatori		Target	Valore al 31/12/2019	Raggiungimento	Valutazione	
	10,0%	Efficacia degli Organi in sede di Giunta e Consiglio (indicatore PIRA) Efficacia degli Organi in relazione alla capacità di assumere decisioni in sede di Giunta e Consiglio: n. tot delibere di Giunta e Consiglio anno "n" / n. tot sedute di Giunta e Consiglio nell'anno "n"		>= 13 N.	11,10 N.	85,35%		
	50,0%	Mantenimento del sistema qualità (n. audit esterni superati positivamente/n. audit esterni) Capacità della struttura di confermare la certificazione qualità ISO 9001		100,00 %	100,00 %	100,0%		
	40,0%	n. azioni positive realizzate Misura la capacità dell'ente di realizzare le iniziative programmate finalizzate all'efficientamento e razionalizzazione dei processi		>= 7 N.	7 N.	100,0%		
Apprendimento, crescita e organizzazione	<b>AS3 Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse</b>						<b>100,0%</b>	
	<b>OS09 - Accrescere e valorizzare le competenze del personale del Gruppo Delta Lagunare in linea con i cambiamenti e gli scenari di operatività del sistema camerale</b>						<b>100,0%</b>	
	100,0%	Indicatori		Target	Valore al 31/12/2019	Raggiungimento	Valutazione	
	80,0%	propensione dei dipendenti alla formazione (n. di dipendenti che svolgono in un anno almeno 4 h di formazione/tot. Dipendenti) Misura il grado di propensione della struttura alla formazione proposta dall'Ente		>= 80,00 %	97,69 %	100,0%		
20,0%	valutazione della formazione (n. valutazioni con gradimento >=7/totale valutazioni) Misura il grado di efficacia/gradimento della formazione fruita dalla struttura		>= 90,00 %	92,19 %	100,0%			
Economico - Finanziaria	<b>OS10 - Promuovere il grado di trasparenza e integrità del Gruppo Delta Lagunare</b>						<b>100,0%</b>	
	100,0%	Indicatori		Target	Valore al 31/12/2019	Raggiungimento	Valutazione	
Economico - Finanziaria	100,0%	Attuazione del piano di prevenzione della corruzione e del piano della trasparenza Misura il grado di azioni positive realizzate nell'anno rispetto a quelle programmate per una corretta gestione e monitoraggio dell'attuazione del PTPC		>= 90,00 %	100,00 %	100,0%		
	<b>OS12 - Razionalizzazione ed efficientamento del patrimonio del Gruppo Delta Lagunare (Portafoglio partecipazioni - razionalizzazione immobili)</b>						<b>100,0%</b>	
	100,0%	Indicatori		Target	Valore al 31/12/2019	Raggiungimento	Valutazione	
10,0%	Capacità di generare proventi - Indicatore di sistema Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla Camera di commercio oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria(Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo)/(Proventi correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)		>= 6,66 %	28,28%	100,0%			
90,0%	n. iniziative realizzate Misura la capacità dell'ente di realizzare iniziative di razionalizzazione ed efficientamento del patrimonio dell'Ente		>= 5 N.	5 N.	100,0%			

## Allegato 3 – Cruscotti di reporting

## Reporting Cruscotto di Area

Area	Obiettivo Strategico	Obiettivo Operativo	Indicatori	Target	Valore al 31/12/2019	Raggiungimento	Valutazione
<b>Area 4 Regolazione del Mercato</b>						<b>99,05%</b>	
Imprese cittadini Istituzioni	<b>OS01 - Favorire e supportare la digitalizzazione dei processi aziendali e l'ammodernamento tecnologico del sistema delle imprese (digitalizzazione – innovazione)</b>						
	12,5%	<b>01_OO1 Miglioramento e sviluppo di servizi a supporto della Proprietà Intellettuale</b>				100%	
	30%	n. di richieste pervenute (utenti VE e RO) Sportello CCIAA - T2I Scarl (marchi, brevetti & normativa tecnica)		>= 35 N.	94 N.	100%	
	30%	n. interventi/incontri di assistenza-orientamento in tema di Marchio Europeo e Internazionale Sportello marchi e brevetti		>= 40 N.	66 N.	100%	
	40%	n. utenti che utilizzano assistenza diretta allo sportello Sportello marchi e brevetti		>= 220 N.	276 N.	100%	
Processi interni e qualità	<b>OS08 - Ottimizzazione dei servizi in un'ottica di efficientamento dei costi/qualità anche attraverso forme di collaborazione con enti e sistema camerale ( efficientamento processi interni/esterni - regionalizzazione dei servizi)</b>						
	2,5%	<b>08_OO1 Mantenimento del Sistema di Gestione Qualità</b>				100%	
	100%	% realizzazione dei piani di miglioramento 2019 - Scheda 8		>= 90,00 %	100,00 %	100%	
	2,5%	<b>08_OO4 Sviluppo dei processi interni/esterni in ottica di efficienza e qualità per l'utente finale</b>				100%	
	100%	% realizzazione dei piani di miglioramento 2019 - Scheda 11		>= 90,00 %	100,00 %	100%	
	<b>OS08 - Ottimizzazione dei servizi in un'ottica di efficientamento dei costi/qualità anche attraverso forme di collaborazione con enti e sistema camerale ( efficientamento processi interni/esterni - regionalizzazione dei servizi)</b>						
	2,5%	<b>08_OO5 Implementazione del customer Relationship Management (CRM) e della comunicazione interna/esterna quali strumenti operativi a supporto della strategia di intervento e di comunicazione della Camera</b>				100%	
100%	08_OO5 % realizzazione dei piani di miglioramento - Scheda 7		>= 90,00 %	100,00 %	100%		
2,5%	<b>08_OO6 Razionalizzazione e revisione processi e procedure interne in termini di efficientamento e riduzione dei tempi</b>				99,74%		
Apprendimento, crescita e organizzazione	<b>OS09 - Accrescere e valorizzare le competenze del personale del Gruppo Delta Lagunare in linea con i cambiamenti e gli scenari di operatività del sistema camerale</b>						
	12,5%	<b>09_OO1 Accrescimento delle competenze per rispondere ai cambiamenti</b>				100%	
	50%	Grado di copertura delle attività formative per il personale (n. dipendenti dell'Area che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / n. totale dipendenti dell'area)		>= 80,00 %	99,44 %	100%	
50%	Sviluppo e formazione del personale dell'area.(n. ore di formazione rogate al personale dell'area / n. totale dipendenti in servizio dell'area)		>= 3 N.	54,44 N.	100%		
Economica - Finanziaria	<b>OS12 - Razionalizzazione ed efficientamento del patrimonio del Gruppo Delta Lagunare (Portafoglio partecipazioni - razionalizzazione immobili)</b>						
	1,25%	<b>12_OO3 Informare la Giunta sullo stato del portafoglio delle società partecipate</b>				100%	
	50%	% partecipazione camerale alle assemblee delle partecipate (n. partecipazioni camera assemblea soci / n. convocazioni)		>= 90,00 %	95,92 %	100%	
	50%	n. di report su stato delle partecipate (Monitoraggio piano ordinario e straordinario razionalizzazione partecipate)		>= 2 N.	4 N.	100%	
	11,25%	<b>12_OO4 - 12_OO4 Valorizzazione e del patrimonio immobiliare dell'Ente finalizzato all'efficientamento e contenimento dei costi</b>				100%	
100%	% restituzione pareri Ufficio Legale al RUP pareri e supporto per tutte le gare/procedure relative a gestione immobili (n. pareri ricevuti dal RUP dall'Ufficio legale / n. pareri richiesti dal RUP all'Ufficio legale *100)		>= 100,00 %	100,00 %	100%		

## Allegato 3 – Cruscotti di reporting

## Reporting Cruscotto obiettivi individuali Dirigenti e PO

Area	Obiettivo Strategico	Obiettivo Operativo	Indicatori	Target	Valore al 31/12/2019	Raggiungimento	Valutazione	
<b>Dirigente Area 2 - Amministrazione Interna e Progetti Internazionali</b>						<b>100,%</b>		
Processi interni e qualità	<b>OS08 - Ottimizzazione dei servizi in un'ottica di efficientamento dei costi/qualità anche attraverso forme di collaborazione con enti e sistema camerale (efficientamento processi interni/esterni - regionalizzazione dei servizi)</b>							
	5, %	<b>08_OO2 Mantenimento livello della performance del sistema qualità</b>					100, %	
	100, %	Media performance indicatori di qualità Area 2		>= 90,00 %	95,73 %	100, %		
	25, %	<b>08_OO3 Livello performance Area di diretta responsabilità</b>					100, %	
100, %	Percentuale performance raggiunta negli obiettivi del Cruscotto operativo di Area 2		>= 90,00 %	99,14 %	100, %			
Apprendimento, crescita e organizzazione	<b>OS09 - Accrescere e valorizzare le competenze del personale del Gruppo Delta Lagunare in linea con i cambiamenti e gli scenari di operatività del sistema camerale</b>							
	10, %	<b>09_OO1 Accrescimento delle competenze per rispondere ai cambiamenti</b>					100, %	
	100, %	n. ore di formazione/aggiornamento in materia "manageriale"		>= 20 N.	29,67 N.	100, %		
	<b>OS10 - Promuovere il grado di trasparenza e integrità del Gruppo Delta Lagunare</b>							
30, %	<b>10_OO1 Implementazione dell'azione camerale in materia di trasparenza e anticorruzione</b>					100, %		
16,67, %	% compliance normativa in materia "trattamento dati personali" (n. adempimenti soddisfatti/ n. adempimenti richiesti)		100,00 %	100,00 %	100, %			
83,33, %	Attestazione positiva dell'OIV su adempimenti trasparenza amministrativa		100,00 %	100,00 %	100, %			
Economica - Finanziaria	<b>OS12 - Razionalizzazione ed efficientamento del patrimonio del Gruppo Delta Lagunare (Portafoglio partecipazioni - razionalizzazione immobili)</b>							
	20, %	<b>12_OO1 Azioni di razionalizzazione dei processi e della gestione delle Aziende Speciali</b>					100, %	
	100, %	Equilibrio economico gestione corrente Azienda Speciale Mercati (costi di struttura+costi istituzionali/ricavi ordinari)		<= 1,10 N.	1,04 N.	100, %		
	10, %	<b>12_OO4 Valorizzazione e del patrimonio immobiliare dell'Ente finalizzato all'efficientamento e contenimento dei costi</b>					100, %	
100, %	Stipula contratto definitivo acquisto nuova sede Ca' Nova		Entro 31-05-2019	25-02-2019	100, %			

Area	Obiettivo Strategico	Obiettivo Operativo	Indicatori	Target	Valore al 31/12/2019	Raggiungimento	Valutazione
<b>PO - Settore Economico Finanziario</b>						<b>100,%</b>	
Processi interni e qualità	<b>OS08 - Ottimizzazione dei servizi in un'ottica di efficientamento dei costi/qualità anche attraverso forme di collaborazione con enti e sistema camerale (efficientamento processi interni/esterni - regionalizzazione dei servizi)</b>						
	5, %	<b>08_OO2 Mantenimento livello della performance del sistema qualità</b>					100, %
100, %	Media performance indicatori qualità che fanno capo al Settore		>= 90,00 %	90,08 %	100, %		
Apprendimento, crescita e organizzazione	<b>OS09 - Accrescere e valorizzare le competenze del personale del Gruppo Delta Lagunare in linea con i cambiamenti e gli scenari di operatività del sistema camerale</b>						
	40, %	<b>09_OO1 Accrescimento delle competenze per rispondere ai cambiamenti</b>					100, %
100, %	n. ore di formazione/aggiornamento		>= 20 h	72 h	100, %		
<b>OS10 - Promuovere il grado di trasparenza e integrità del Gruppo Delta Lagunare</b>							
15, %	<b>10_OO1 Implementazione dell'azione camerale in materia di trasparenza e anticorruzione</b>					100, %	
100, %	Attestazione positiva dell'OIV su adempimenti trasparenza amministrativa		100,00 %	100,00 %	100, %		
Economica - Finanziaria	<b>OS11 - Economicità, efficienza ed efficacia della gestione</b>						
	40, %	<b>11_OO1 Efficacia nella gestione delle risorse economiche</b>					100, %
100, %	n. report nell'anno su andamento del budget di spesa di ciascuna area		>= 4 N.	4 N.	100, %		

Allegato 4: Tabella fattori valutazione capacità/comportamenti  
 e scheda di valutazione personale dirigente

Tabella capacità/comportamenti personale DIRIGENTE	
1	Capacità di interpretare le direttive degli organi di governo della CCIAA e di tradurre in azioni le linee strategiche definite
2	Capacità di programmazione, organizzazione, individuazione delle priorità e controllo dei risultati conseguiti (presidio del ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'Ente)
3	Qualità, cura e precisione nelle attività svolte
4	Capacità di ricercare, promuovere e gestire innovazioni tecnologiche e organizzative che consentano un miglioramento dell'azione amministrativa in termini di produttività del lavoro e di efficienza e trasparenza
5	Capacità di innovare i processi di lavoro e l'organizzazione dell'Ente in funzione delle nuove competenze e dell'evoluzione normativa
6	Aggiornamento professionale
7	Correttezza, lealtà e disponibilità nella partecipazione attiva alla gestione dell'Ente
8	Capacità di impartire indirizzi alla struttura operativa e di coordinare i processi di lavoro trasversali al fine di incrementare l'efficienza e l'efficacia dei servizi offerti all'utenza
9	Motivazione e sviluppo dei collaboratori, capacità di costruire un clima favorevole orientato al miglioramento continuo
10	Capacità di valutare i propri collaboratori anche con una significativa differenziazione dei giudizi
11	Attitudine a rappresentare un autorevole punto di riferimento comunemente riconosciuto da parte dei propri collaboratori e degli amministratori nonché a guidare la struttura alla realizzazione degli obiettivi preposti

Scheda di valutazione individuale  
 NOMINATIVO

Segretario Generale e Dirigente

Performance di ente	Indicatore sintetico		Punteggio	0,00	Punteggio componente	0,00 / 35,00		
	performance Ente							
Ambito organizzativo	Indicatore sintetico		Punteggio		Punteggio componente	0,00 / 20,00		
	Peso attribuito	performance Area						
Performance di Area di diretta responsabilità	100,00%							
Obiettivi individuali	Grado raggiungimento obiettivo		Punteggio		Punteggio componente	0,00 / 20,00		
	Peso attribuito							
Performance obiettivi individuali	100,00%							
Comportamenti	01. Segretario / Dirigenti	100,00%	Sub-fattore di valutazione		Livello valutazione vs aspettative	Punteggio		
			01. Capacità di interpretare le direttive degli organi di governo della CCIAA e di tradurre in azioni le linee strategiche definite					
			02. Capacità di programmazione, organizzazione, individuazione delle priorità e controllo dei risultati conseguiti (presidio del ciclo di					
			03. Qualità, cura e precisione nelle attività svolte					
			04. Capacità di ricercare, promuovere e gestire innovazioni tecnologiche e organizzative che consentano un miglioramento					
			05. Capacità di innovare i processi di lavoro e l'organizzazione dell'Ente in funzione delle nuove competenze e dell'evoluzione					
			06. Aggiornamento professionale					
			07. Correttezza, lealtà e disponibilità nella partecipazione attiva alla gestione dell'Ente					
			08. Capacità di impartire indirizzi alla struttura operativa e di coordinare i processi di lavoro trasversali al fine di incrementare					
			09. Motivazione e sviluppo dei collaboratori, capacità di costruire un clima favorevole orientato al miglioramento continuo					
			10. Capacità di valutare i propri collaboratori anche con una significativa differenziazione dei giudizi					
			11. Attitudine a rappresentare un autorevole punto di riferimento comunemente riconosciuto da parte dei propri collaboratori e degli					
Punteggio componente					0,00 / 25,00			
Punteggio complessivo					0,00 / 100,00			

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data	Il valutatore	Il valutato
------	---------------	-------------

Allegato 5: Tabella fattori valutazione capacità/comportamenti e scheda di valutazione personale con incarico PO

Tabella capacità/comportamenti personale con incarico di POSIZIONE ORGANIZZATIVA	
1	Capacità di attivare una relazione professionale efficace e collaborativa con il Segretario Generale, il Dirigente di area, nonché i rappresentanti degli organi, rispondendo degli obiettivi assegnati e fornendo feedback sulle azioni
2	Capacità di trasmettere un'immagine positiva ed efficiente dell'Ente in tutte le occasioni di contatto con persone esterne
3	Capacità di leadership e di guidare, motivare, valutare, coinvolgere, promuovere lo sviluppo dei collaboratori, creando un clima positivo per il raggiungimento degli obiettivi assegnati al settore, con orientamento all'efficacia/efficienza (per la AP che non ha collaboratori diretti il riferimento è ai colleghi coinvolti nell'attività del settore)
4	Capacità di pianificare, programmare, monitorare e verificare le attività/progetti affidati nel rispetto delle tempistiche e nell'ambito delle responsabilità del ruolo e degli obiettivi del settore, in coerenza con il Ciclo di Gestione della Performance
5	Capacità di assumersi la responsabilità di quanto attiene alla propria prestazione (ruolo) e a quella dell'ufficio di appartenenza e del personale assegnato, adottando le decisioni ed i comportamenti adeguati e coerenti con le strategie dell'ente
6	Propensione al cambiamento e capacità di gestirlo in modo efficace/efficiente anche coinvolgendo i colleghi/collaboratori
7	Capacità di gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e di attuare processi di semplificazione delle procedure organizzative
8	Capacità di approfondimento adeguato, di istruttoria completa ed esauriente, di formazione corretta ed accurata degli atti, documenti e progetti e di gestione efficace dei processi in essere.

Allegato 6: Tabella fattori valutazione capacità/comportamenti  
e Schede di valutazione personale non dirigente e non PO

Scheda di valutazione individuale		P.O.		
NOMINATIVO				
<b>RISULTATI</b>	<b>Performance di ente</b>	Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	
	Performance di Ente		0,00	
	Punteggio componente		0,00 / 0,00	
<b>Ambito organizzativo</b>		Peso attribuito	Indicatore sintetico performance Area	
Performance Area di appartenenza		100,00%		
Punteggio componente		0,00 / 20,00		
<b>Obiettivi individuali</b>		Peso attribuito	Grado raggiungimento obiettivo	
Performance Cruscotto Obiettivi Individuali PO		100,00%		
Punteggio componente		0,00 / 30,00		
<b>Comportamenti</b>	Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	
	02. Posizioni Organizzative	100,00%		
	01. Capacità di attivare una relazione professionale efficace e collaborativa con il Segretario Generale, il Dirigente di area, nonché i rappresentanti degli organi, rispondendo degli obiettivi assegnati e fornendo feedback sulle azioni			
	02. Capacità di trasmettere un'immagine positiva ed efficiente dell'Ente in tutte le occasioni di contatto con persone esterne			
	03. Capacità di leadership e di guidare, motivare, valutare, coinvolgere, promuovere lo sviluppo dei collaboratori, creando un clima positivo per il raggiungimento degli obiettivi assegnati al settore, con orientamento all'efficacia/efficienza (per la AP che non ha collaboratori diretti il riferimento è ai colleghi coinvolti nell'attività del settore)			
	04. Capacità di pianificare, programmare, monitorare e verificare le attività/progetti affidati nel rispetto delle tempistiche e nell'ambito delle responsabilità del ruolo e degli obiettivi del settore, in coerenza con il Ciclo di Gestione della Performance			
	05. Capacità di assumersi la responsabilità di quanto attiene alla propria prestazione (ruolo) e a quella dell'ufficio di appartenenza e del personale assegnato, adottando le decisioni ed i comportamenti adeguati e coerenti con le strategie dell'ente			
	06. Propensione al cambiamento e capacità di gestirlo in modo efficace/efficiente anche coinvolgendo i colleghi/collaboratori			
	07. Capacità di gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e di attuare processi di semplificazione delle procedure organizzative			
	08. Capacità di approfondimento adeguato, di istruttoria completa ed esauriente, di formazione corretta ed accurata degli atti, documenti e progetti e di gestione efficace dei processi in essere.			
Punteggio componente		0,00 / 50,00		
Punteggio complessivo		0,00 / 100,00		
Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)				
Azioni di sviluppo organizzativo e professionale				
Data	Il valutatore	Il valutato		

SEZIONE 2 - Valutazione dei comportamenti attinenti al ruolo			
AREE		D Capi Servizio/Capi Ufficio	C Capi Servizio/Capi Ufficio
1	Capacità di proporre soluzioni innovative	Capacità di gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche, di attuare processi di semplificazione nei procedimenti e nell'erogazione dei servizi esterni e/o interni di competenza dell'Ufficio/Servizi.	Capacità di gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche, di attuare processi di semplificazione nei procedimenti e nell'erogazione dei servizi esterni e/o interni di competenza dell'Ufficio/Servizio.
2	Attenzione alle esigenze dell'utenza	Capacità di comprendere e soddisfare le esigenze degli utenti interni (colleghi, dirigenti, responsabile diretto) ed esterni (clienti esterni) trovando soluzioni e correttivi efficaci in un'ottica di customer satisfaction	Capacità di comprendere e soddisfare le esigenze degli utenti interni (colleghi, dirigenti, responsabile diretto) ed esterni (clienti esterni) trovando soluzioni e correttivi efficaci in un'ottica di customer satisfaction
3	Soluzioni dei problemi	Capacità di individuare e formalizzare proposte alternative per la soluzione di problemi, evidenziando obiettivi ed azioni, fornendo un valido supporto per la Dirigenza e/o il diretto responsabile	Capacità di individuare e formalizzare proposte alternative per la soluzione di problemi, evidenziando obiettivi ed azioni, fornendo un valido supporto per la Dirigenza e/o il diretto responsabile
4	Coinvolgimento nei processi lavorativi	Compartecipazione al raggiungimento degli obiettivi generali dell'Ente, sapendo interpretare in maniera flessibile il proprio ruolo in funzione delle necessità e contingenze.	Compartecipazione al raggiungimento degli obiettivi generali dell'Ente, sapendo interpretare in maniera flessibile il proprio ruolo in funzione delle necessità e contingenze.
5	Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura. Capacità di visione del lavoro orientata al risultato finale, in un'ottica di superamento di logiche settoriali o di ufficio con una forte capacità e attitudine al cambiamento	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura. Capacità di visione del lavoro orientata al risultato finale, in un'ottica di superamento di logiche settoriali o di ufficio con una forte capacità e attitudine al cambiamento
6	Capacità organizzative e gestionali	Capacità di pianificare, programmare, monitorare e verificare le attività affidate, nel rispetto delle tempistiche e nell'ambito delle responsabilità di ruolo e degli obiettivi del proprio Servizio/Ufficio, anche in coerenza con il Ciclo di Gestione della Performance e del sistema qualità svolgendo un costante ruolo di monitoraggio e controllo.	Capacità di pianificare, programmare, monitorare e verificare le attività affidate, nel rispetto delle tempistiche e nell'ambito delle responsabilità di ruolo e degli obiettivi del proprio Servizio/Ufficio, anche in coerenza con il Ciclo di Gestione della Performance e del sistema qualità svolgendo un costante ruolo di monitoraggio e controllo.
7	Propositività	Capacità di attivarsi, anche in autonomia, suggerendo nuove azioni nel rispetto dei vincoli normativi ed organizzativi, contribuendo al miglioramento continuo dell'efficienza e della qualità dei servizi resi dal proprio Servizio/Ufficio	Capacità di attivarsi, anche in autonomia, suggerendo nuove azioni nel rispetto dei vincoli normativi ed organizzativi, contribuendo al miglioramento continuo dell'efficienza e della qualità dei servizi resi dal proprio Servizio/Ufficio
8	Responsabilità	Capacità di assumersi la responsabilità di quanto attiene alla propria prestazione in relazione al ruolo assegnato	Capacità di assumersi la responsabilità di quanto attiene alla propria prestazione in relazione al ruolo assegnato
9	Correttezza	Svolgimento delle attività e produzione dei risultati in conformità ed in coerenza con quanto prevede la propria posizione di lavoro e nei tempi assegnati, sulla base delle indicazioni di massima ricevute, evitando appesantimenti nelle procedure e gestendo le priorità nei compiti di propria competenza	Svolgimento delle attività e produzione dei risultati in conformità ed in coerenza con quanto prevede la propria posizione di lavoro e nei tempi assegnati, sulla base delle indicazioni di massima ricevute, evitando appesantimenti nelle procedure e gestendo le priorità nei compiti di propria competenza.
10	Arricchimento professionale	Attitudine e disponibilità all'aggiornamento con partecipazione fattiva alle opportunità formative offerte dall'Ente.	Attitudine e disponibilità all'aggiornamento con partecipazione fattiva alle opportunità formative offerte dall'Ente.


**Scheda di valutazione individuale**  
**NOMINATIVO**
**Personale D e C**  
**(Capi Servizio e Capi ufficio)**

Performance di ente		Indicatore sintetico	Punteggio	Punteggio componente	
Performance di Ente		performance Ente	0,00	0,00 / 0,00	
RISULTATI					
Ambito organizzativo	Peso attribuito	Indicatore sintetico	Punteggio	Punteggio componente	
Performance Area di appartenenza	100,00%	performance Area		0,00 / 100,00	
Obiettivi individuali	Peso attribuito	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio	Punteggio componente	
				0,00 / 0,00	

Performance organizzativa

	Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio	Punteggio componente		
<b>Comportamenti</b> SEZIONE 2 CRITERIO 1 - Impegno quali/quantitativo 03. SEZIONE 2 CRITERIO 2: VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI - Personale C-D (SI CAPI SERVIZIO/SI CAPI UFFICIO)	55,00%	Partecipazione ai progetti/piani di miglioramento con assicurazione e dimostrazione dell'impegno richiesto, in termini di tempo e di qualità della prestazione, per il raggiungimento degli obiettivi assegnati			0,00 / 100,00		
	45,00%	01. Capacità di proporre soluzioni innovative - Capacità di gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche, di attuare processi di semplificazione nei procedimenti e nell'erogazione dei servizi esterni e/o interni di competenza dell'Ufficio/Servizio. 02. Attenzione alle esigenze dell'utenza - Capacità di comprendere e soddisfare le esigenze degli utenti interni (colleghi, dirigenti, responsabile diretto) ed esterni (clienti esterni) trovando soluzioni e correttivi efficaci in un'ottica di customer satisfaction 03. Soluzioni dei problemi - Capacità di individuare e formalizzare proposte alternative per la soluzione di problemi, evidenziando obiettivi ed azioni, fornendo un valido supporto per la Dirigenza e/o il diretto responsabile 04. Coinvolgimento nei processi lavorativi - Compartecipazione al raggiungimento degli obiettivi generali dell'Ente, sapendo interpretare in maniera flessibile il proprio ruolo in funzione delle necessità e contingenze. 05. Flessibilità - Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura. Capacità di visione del lavoro orientata al risultato finale, in un'ottica di superamento di logiche settoriali o di ufficio con una forte capacità e attitudine al cambiamento 06. Capacità organizzative e gestionali - Capacità di pianificare, programmare, monitorare e verificare le attività affidate, nel rispetto delle tempistiche e nell'ambito delle responsabilità di ruolo e degli obiettivi del proprio Servizio/Ufficio, anche in coerenza con il Ciclo di Gestione della Performance e del sistema qualità svolgendo un costante ruolo di monitoraggio e controllo. 07. Propositività - Capacità di attivarsi, anche in autonomia, suggerendo nuove azioni nel rispetto dei vincoli normativi ed organizzativi, contribuendo al miglioramento continuo dell'efficienza e della qualità dei servizi resi dal proprio Servizio/Ufficio 08. Responsabilità - Capacità di assumersi la responsabilità di quanto attiene alla propria prestazione in relazione al ruolo assegnato 09. Correttezza - Svolgimento delle attività e produzione dei risultati in conformità ed in coerenza con quanto prevede la propria posizione di lavoro e nei tempi assegnati, sulla base delle indicazioni di massima ricevute, evitando appesantimenti nelle procedure e gestendo le priorità nei compiti di propria competenza. 10. Arricchimento professionale - Attitudine e disponibilità all'aggiornamento con partecipazione fattiva alle opportunità formative offerte dall'Ente.					

Performance individuale

<i>Qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa</i>	06. Personale - ABCD - SEZIONE 2 CRITERIO 1 - Impegno quali/quantitativo del collaboratore su obit	0,00
	03. SEZIONE 2 CRITERIO 2: VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI - Personale C-D (SI CAPI SERVIZIO/SI CAPI UFFICIO)	0,00
		0,00

**Punteggio complessivo**  
 0,00 / 200,00

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data \_\_\_\_\_ Il valutatore \_\_\_\_\_ Il valutato \_\_\_\_\_

SEZIONE 2 - Valutazione dei comportamenti attinenti al ruolo			
AREEE		D	C
1	Capacità di proporre soluzioni innovative	Capacità propositiva nel trasferire, nel proprio lavoro, le innovazioni tecnologiche e/o di processo disposte dall'Ente e secondo le indicazioni fornite dal proprio responsabile.	Capacità di trasferire nel proprio lavoro le innovazioni tecnologiche e/o di processo disposte dall'Ente e secondo le indicazioni fornite dal proprio responsabile.
2	Attenzione alle esigenze dell'utenza	Capacità di relazionarsi in modo efficace e collaborativo con gli utenti interni (colleghi, dirigenti, responsabile diretto (clienti interni) e di instaurare e mantenere relazioni e rapporti con gli eventuali interlocutori e utenti esterni (cliente esterno) in un'ottica di customer satisfaction	Capacità di relazionarsi in modo efficace e collaborativo con gli utenti interni (colleghi, dirigenti, responsabile diretto (clienti interni) e di instaurare e mantenere relazioni e rapporti con gli eventuali interlocutori e utenti esterni (cliente esterno) in un'ottica di customer satisfaction
3	Soluzioni dei problemi	Capacità di focalizzare le cause di eventuali problemi che possono insorgere nella propria attività e di trovare e applicare soluzioni efficaci, previo confronto con il proprio responsabile diretto.	Capacità di focalizzare le cause di eventuali problemi che possono insorgere nella propria attività proponendo al diretto responsabile una o più soluzioni.
4	Coinvolgimento nei processi lavorativi	Capacità di partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative affidate con disponibilità al lavoro di gruppo se richiesta.	Capacità di partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative affidate con disponibilità al lavoro di gruppo se richiesta.
5	Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura con una buona capacità di adattamento al cambiamento	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura con una buona capacità di adattamento al cambiamento
6	Capacità organizzative e gestionali	Capacità di programmare e gestire le proprie attività, in relazione agli obiettivi affidati dal proprio responsabile, garantendo precisione e rispetto dei tempi	Capacità di programmare e gestire le proprie attività, in relazione agli obiettivi affidati dal proprio responsabile, garantendo precisione e rispetto dei tempi
7	Propositività	Capacità di contribuire in modo propositivo alla realizzazione dei processi/procedure secondo le indicazioni fornite dal diretto responsabile	Capacità di contribuire in modo propositivo alla realizzazione dei processi/procedure secondo le indicazioni fornite dal diretto responsabile
8	Responsabilità	Capacità di assumersi la responsabilità di quanto attiene alla propria prestazione in relazione al ruolo assegnato	Capacità di assumersi la responsabilità di quanto attiene alla propria prestazione in relazione al ruolo assegnato
9	Correttezza	Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione	Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione
10	Arricchimento professionale	Attitudine e disponibilità all'aggiornamento con partecipazione fattiva alle opportunità formative offerte dall'Ente.	Attitudine e disponibilità all'aggiornamento con partecipazione fattiva alle opportunità formative offerte dall'Ente.



## Scheda di valutazione individuale

## Personale D e C senza incarico di responsabilità

Performance di ente	Indicatore sintetico		Punteggio
	performance Ente		
Performance di Ente			0,00
			Punteggio componente
			0,00 / 0,00

Ambito organizzativo	Peso attribuito	Indicatore sintetico		Punteggio
		performance Area		
Performance Area di appartenenza	100,00%			
				Punteggio componente
				0,00 / 100,00

Obiettivi individuali	Peso attribuito	Grado raggiungimento obiettivo		Punteggio
				Punteggio componente
				0,00 / 0,00

Performance organizzativa

Performance individuale

Comportamenti	Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative		Punteggio
06. Personale - ABCD - SEZIONE 2 CRITERIO 1 -	55,00%	Partecipazione ai progetti/piani di miglioramento con assicurazione e dimostrazione dell'impegno richiesto, in termini di tempo e di qualità della prestazione, per il raggiungimento degli obiettivi assegnati			
04. SEZIONE 2 CRITERIO 2: VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI - Personale C-D (NO CAPI SERVIZIO/NO CAPI UFFICIO)	45,00%	01. Capacità di proporre soluzioni innovative - Capacità di trasferire nel proprio lavoro le innovazioni tecnologiche e/o di processo 02. Attenzione alle esigenze dell'utenza - Capacità di relazionarsi in modo efficace e collaborativo con gli utenti interni (colleghi, dirigenti), 03. Soluzioni dei problemi - Capacità di focalizzare le cause di eventuali problemi che possono insorgere nella propria attività 04. Coinvolgimento nei processi lavorativi - Capacità di partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative affidate con 05. Flessibilità - Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura con una buona 06. Capacità organizzative e gestionali - Capacità di programmare e gestire le proprie attività, in relazione agli obiettivi affidati dal 07. Propositività - Capacità di contribuire in modo propositivo alla realizzazione dei processi/procedure secondo le indicazioni fornite 08. Responsabilità - Capacità di assumersi la responsabilità di quanto attiene alla propria prestazione in relazione al ruolo 09. Correttezza - Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione 10. Arricchimento professionale - Attitudine e disponibilità all'aggiornamento con partecipazione fattiva alle opportunità			
					Punteggio componente
					0,00 / 100,00

	<i>Qualità del contributo alla performance</i>	06. Personale - ABCD - SEZIONE 2 CRITERIO 1 - Impegno quali/quantitativo del collaboratore su obie	0,00
	<i>dell'unità organizzativa</i>	04. SEZIONE 2 CRITERIO 2: VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI - Personale C-D (NO CAPI SERVIZIO/N	0,00
			0,00

Punteggio complessivo

0,00 / 200,00

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data

Il valutatore

Il valutato

SEZIONE 2 - Valutazione dei comportamenti attinenti al ruolo			
AREE		B	A
1	Costanza e precisione	Costanza, precisione e correttezza nell'esecuzione del lavoro	Costanza, precisione e correttezza nell'esecuzione del lavoro
2	Attenzione alle esigenze dell'utenza	Cogliere i bisogni degli utenti (imprese/colleghi), e adoperarsi per soddisfarli, anche attraverso la loro segnalazione ai superiori	Cogliere i bisogni degli utenti (imprese/colleghi), e adoperarsi per soddisfarli, anche attraverso la loro segnalazione ai superiori
3	Capacità organizzative e gestionali	Capacità di organizzare le attività affidate con efficacia ed efficienza garantendo il rispetto dei tempi e delle priorità assegnate	Capacità di organizzare le attività affidate con efficacia ed efficienza garantendo il rispetto dei tempi e delle priorità assegnate
4	Coinvolgimento nei processi lavorativi	Partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative	Partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative
5	Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro e di adattarsi ai cambiamenti	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro e di adattarsi ai cambiamenti

Scheda di valutazione individuale  
Nominativo

Personale A e B

Performance di ente	Indicatore sintetico		Punteggio
	performance Ente		
Performance di Ente			0,00
			Punteggio componente
			0,00 / 0,00

Ambito organizzativo	Peso attribuito	Indicatore sintetico		Punteggio
		performance Area		
Performance Area di appartenenza	100,00%			
				Punteggio componente
				0,00 / 100,00

Obiettivi individuali	Peso attribuito	Grado raggiungimento obiettivo		Punteggio
				Punteggio componente
				0,00 / 0,00

Performance organizzativa

Comportamenti	Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative		Punteggio
06. Personale - ABCD - SEZIONE 2 CRITERIO 1 -	40,00%	Partecipazione ai progetti/piani di miglioramento con assicurazione e dimostrazione dell'impegno richiesto, in termini di tempo e di qualità della prestazione, per il raggiungimento degli obiettivi assegnati			
	60,00%	01. Costanza e precisione - Costanza, precisione e correttezza nell'esecuzione del lavoro			
05. SEZIONE 2 CRITERIO 2: VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI - Personale A-B		02. Attenzione alle esigenze dell'utenza - Cogliere i bisogni degli utenti (imprese/colleghi), e adoperarsi per soddisfarli, anche attraverso la			
		03. Capacità organizzative e gestionali - Capacità di organizzare le attività affidate con efficacia ed efficienza garantendo il rispetto dei			
		04. Coinvolgimento nei processi lavorativi - Partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative			
		05. Flessibilità - Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro e di adattarsi ai cambiamenti			
					Punteggio componente
					0,00 / 100,00

Performance individuale

Qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa	06. Personale - ABCD - SEZIONE 2 CRITERIO 1 - Impegno quali/quantitativo del collaboratore su obie	0,00
	05. SEZIONE 2 CRITERIO 2: VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI - Personale A-B	0,00
		0,00
		Punteggio complessivo
		0,00 / 200,00

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data Il valutatore Il valutato

## Allegato 7 – Matrice ruoli e responsabilità

Matrice ruoli e responsabilità								
RESPONSABILITA' / ATTIVITA'	Consiglio	Giunta	Segretario Generale	OIV	CDG	Dirigenti	Responsabili PO/ dipendenti	
MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA						Sulla base degli obiettivi definiti in fase di programmazione e tenuto conto del documento RPP si attiva il monitoraggio periodico delle attività mediante la rilevazione dei dati funzionali ad alimentare le schede di Report		
						Elabora i report periodici (di vario livello) coerenti con le informazioni che sono state rilevate dai singoli responsabili in fase di misurazione		
				Svolge l'attività di analisi dei Report per guidare il processo di valutazione				
				Verifica la correttezza dei processi di misurazione e valutazione del personale				
				Realizza incontri semestrali per approfondimento delle risultanze derivanti dall'attività di monitoraggio e per guidare l'attività di valutazione				
				Verifica l'andamento della gestione dell'Ente e sviluppa la conseguente attività di valutazione in relazione ai Report prodotti dal CDG				
			Analizza le informazioni derivanti dai report Istituzionali e supporta gli organi di indirizzo nel processo decisionale					
			In caso di scostamenti rilevanti rispetto a quanto programmato propone interventi di riallineamento degli obiettivi					
			Redige la Relazione sulla Performance circa i risultati organizzativi raggiunti rispetto ai valori obiettivo in relazione a quanto emerso dalla misurazione e valutazione e la trasmette alla Giunta		Collabora alla redazione della Relazione sulla Performance e offre le informazioni derivanti dal processo di monitoraggio delle attività - Valida la Relazione sulla Performance			
		Prende atto della Relazione sulla performance		Approva la Relazione sulla performance e fornisce elementi per eventuali revisioni e/o integrazione				
PERFORMANCE INDIVIDUALE E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE		Svolge attività di valutazione della performance individuale del Segretario Generale sulla base degli obiettivi assegnati e delle metodologie in uso		Svolge attività di valutazione della performance individuale dei Dirigenti sulla base degli obiettivi assegnati e delle metodologie in uso		Supporta la Giunta nella valutazione della performance organizzativa e raggiungimento degli obiettivi del Segretario Generale e dei Dirigenti		
			Interviene per un riallineamento degli obiettivi individuali sulla base dell'attività di feedback		Produce i report a supporto della valutazione della performance individuale		Valuta le PO ed i singoli dipendenti in relazione agli obiettivi assegnati ed alle metodologie in uso	
								Supporta e fornisce indicazioni al Dirigente nella valutazione della performance dei dipendenti
						Interviene per un riallineamento degli obiettivi individuali sulla base dell'attività di feedback		

## Allegato 8 – Format richiesta avvio procedura di conciliazione

Al Conciliatore

tramite – e-mail

**Oggetto: Richiesta di attivazione della procedura conciliativa**

Il/la sottoscritto/a (Cognome e nome) \_\_\_\_\_

C.F. \_\_\_\_\_

Assegnato al Settore/Servizio/Ufficio \_\_\_\_\_

## C O M U N I C A

- di aver ricevuto la scheda di valutazione della performance in data \_\_\_\_\_
- di non ritenere soddisfacente l'esito della richiesta di riesame, con i relativi chiarimenti, ricevuto da parte del dirigente valutatore \_\_\_\_\_ in data \_\_\_\_\_

Per i seguenti motivi:

---

---

---

---

---

## C H I E D E

l'attivazione della procedura conciliativa di valutazione.

Eventuale persona di fiducia che sarà presente all'incontro \_\_\_\_\_

Luogo, data \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
firma