



# **Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (aggiornamento 2023)**

adottato con delibera di Giunta n. 117 dd. 30.10.2023

<p>MOTIVAZIONE DELL'AGGIORNAMENTO aggiornamento dell'assetto organizzativo dell'Ente (delibera n. 100 dd. 11.09.2023)</p>
---

## INDICE

<b>PREMESSA</b>	<b>pag. 2</b>
<b>1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CAMERA DI COMMERCIO VENEZIA GIULIA</b>	<b>3</b>
1.1 Natura dell'Ente	3
1.2 Funzioni, attività, servizi svolti	3
1.3 Organizzazione dell'Ente	4
<b>2. IL SISTEMA</b>	<b>9</b>
<b>3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>12</b>
3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati	12
3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target	14
3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa	16
3.4 Valutazione della performance organizzativa	17
3.5 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa	19
<b>4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	<b>20</b>
4.1 Requisiti e principi	21
4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale	22
4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale	22
4.2.2 Personale titolare di Posizione Organizzativa	23
4.2.3 Personale non dirigente	24
4.3 Modalità di valutazione della performance individuale	24
4.4 Procedure di conciliazione	29
<b>5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA</b>	<b>29</b>
<b>6. ALLEGATI TECNICI</b>	<b>30</b>
Allegato 1 fac-simile di scheda di programmazione degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi	
Allegato 2 fac-simile di scheda di valutazione della performance individuale del Segretario Generale	
Allegato 3 fac-simile di scheda di valutazione della performance individuale del Dirigente di Area	
Allegato 4 fac-simile di scheda di valutazione della performance individuale del titolare di P.O.	
Allegato 5 fac-simile di scheda di valutazione della performance individuale del dipendente non titolare di P.O.	

## PREMESSA

L'art. 7, comma 1, del D.Lgs. n. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, prevede che le amministrazioni pubbliche adottino e aggiornino annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, un Sistema di misurazione e valutazione della performance, inteso come un complesso di regole, procedure, attori e strumenti attraverso il quale organizzano e gestiscono l'attività di misurazione e valutazione delle proprie performance.

Il presente documento assume, pertanto, la forma di un manuale operativo funzionale a regolare il processo di misurazione e valutazione della performance della Camera di Commercio Venezia Giulia nel suo complesso, delle Aree dirigenziali e delle Unità Organizzative nelle quali la struttura organizzativa dell'Ente si articola e dei singoli dipendenti, anche ai fini dell'erogazione degli istituti premianti legati alla performance previsti dalla vigente normativa contrattuale per il personale camerale sia di qualifica dirigenziale che di qualifica non dirigenziale.

Il quadro normativo di riferimento del documento è costituito dal citato D.Lgs. n. 150 del 2009, modificato dal D.Lgs. n. 74 del 2017, e dalle Linee Guida elaborate da Unioncamere con la collaborazione del Dipartimento della Funzione Pubblica e diffuse nel mese di novembre 2018.

Le principali novità introdotte dal D.Lgs. n. 74/2017 e declinate nel contesto specifico delle Camere di Commercio, oltre all'aggiornamento annuale del documento di cui si è detto sopra, sono le seguenti:

- maggiore attenzione agli indicatori di impatto (*outcome*) e al livello alto della programmazione;
- maggiore enfasi sulla performance organizzativa, anche in termini di "peso" prevalente nella valutazione del personale con qualifica dirigenziale e del personale titolare di Posizione Organizzativa;
- focalizzazione sul collegamento tra performance organizzativa e performance individuale;
- rafforzamento della necessità di garantire una significativa differenziazione delle valutazioni;
- introduzione della valutazione negativa della performance ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e dell'irrogazione della sanzione del licenziamento disciplinare;
- previsione di obiettivi e indicatori comuni per valutare le performance complessive del sistema delle Camere di Commercio italiane (tuttora in corso di definizione a cura di Unioncamere);
- maggiore attenzione alla valutazione partecipativa da parte degli stakeholders della performance organizzativa dell'amministrazione in relazione alle attività ed ai servizi fruiti (art. 19 bis).

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance, che aggiorna quello adottato dalla Giunta camerale con delibera n. 114 dd. 20.12.2022, è stato elaborato seguendo le citate Linee Guida, tenendo conto delle specifiche caratteristiche organizzative della Camera di Commercio Venezia Giulia, ed è stato strutturato sulla base del modello predisposto da Unioncamere nel mese di ottobre 2021.

Nello specifico, il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance tiene conto dell'aggiornamento dell'assetto organizzativo dell'Ente di cui alla delibera n. 100 dd. 11.09.2023 e nessun altro elemento ha subito modifiche in termini di ambiti, items e criteri di valutazione.

# 1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CAMERA DI COMMERCIO VENEZIA GIULIA

## 1.1 Natura dell'Ente

La Camera di Commercio Venezia Giulia, in virtù della Legge n. 580/1993 e successive modifiche, è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza (costituita dai territori delle province di Gorizia e Trieste), funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo.

## 1.2 Funzioni, attività, servizi svolti

La riforma introdotta dal D.Lgs. n. 219/2016, oltre ad incidere sull'assetto territoriale del sistema delle Camere di Commercio italiane, ha modificato in maniera rilevante anche le competenze attribuite a questi Enti, pur lasciando immutata la loro *mission* generale.

La mappatura delle funzioni e dei servizi di competenza del sistema camerale è riconducibile alle seguenti otto funzioni caratterizzanti gli ambiti prioritari d'intervento dell'azione camerale comuni



a tutto il territorio nazionale.

Sono confermate le tradizionali funzioni istituzionali "Governo camerale" e "Processi di supporto", che attengono al funzionamento dell'Ente, e sono salvaguardate le attività e/o i servizi c.d. "aggiuntivi", la cui erogazione deriva dalle strategie del singolo Ente o da delega di attività di altri Enti/Istituzioni (come ad esempio le attività delegate dalla Regione Friuli Venezia Giulia alle due

Camere di Commercio regionali di erogazione di contributi a supporto delle attività delle imprese, a sostegno di progetti di imprenditoria femminile e giovanile).

### 1.3 Organizzazione dell'Ente

#### *Organi camerati*

Ai sensi della Legge n. 580/1993, sono organi camerati:

- il **Consiglio**, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci e nel quale siedono i rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l'economia del territorio della Venezia Giulia (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative nel territorio) accanto a un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori e ad uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori;
- la **Giunta**, organo esecutivo dell'Ente, composta dal Presidente e da sei membri eletti dal Consiglio camerale tra i suoi componenti, tra i compiti della quale rientrano l'approvazione del budget direzionale annuale, la definizione degli obiettivi e delle attività da realizzare per attuare gli indirizzi programmatici elaborati dal Consiglio e la verifica sul loro conseguimento, le decisioni riguardo alla costituzione di aziende speciali e alle partecipazioni societarie, nonché la designazione del Segretario Generale;
- il **Presidente**, che ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale dell'Ente, del Consiglio e della Giunta;
- il **Collegio dei Revisori dei conti**, organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo, il quale, in particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

L'Ente si avvale, inoltre, dell'**Organismo indipendente di valutazione della performance** (nel prosieguo OIV), nominato dalla Giunta, il quale, in modo indipendente, svolge importanti funzioni nel processo di misurazione e valutazione della performance, tra le quali rientrano: il monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni e la verifica della correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale. Rientrano tra i suoi compiti anche la verifica dell'assolvimento da parte dell'Amministrazione degli obblighi di trasparenza e di prevenzione della corruzione.

Le funzioni di supporto alle attività dell'OIV sono svolte dalla **Struttura tecnica permanente per la misurazione della performance** (nel prosieguo **Struttura tecnica di supporto**), istituita ai sensi dell'art. 14. comma 9, del D.Lgs. n. 150/2009 - che nella Camera di Commercio Venezia Giulia è incardinata nell'Unità Organizzativa "Pianificazione, Monitoraggio, Controllo dell'Ente e delle sue partecipate, Centro Studi e Statistica" - la quale, oltre a compiti di natura metodologica (tra i quali l'impostazione e l'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance), svolge il ruolo di interfaccia con tutti gli attori a vario titolo coinvolti nel Ciclo di gestione della performance, provvedendo alla redazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (in seguito PIAO), in cui, secondo il D.L. n. 80/2021 convertito con modifiche nella Legge n. 113/2021, sono confluiti una serie di documenti programmatici delle Pubbliche Amministrazioni tra cui anche il Piano della performance, della Relazione sulla performance, nonché alla predisposizione di carte di lavoro funzionali all'attività di valutazione svolta dall'OIV, e coordina la realizzazione delle indagini sulla soddisfazione dell'utenza (*customer satisfaction*), attraverso le quali si persegue la valutazione partecipativa degli stakeholder ai processi di valutazione della performance organizzativa dell'Ente.

## **La struttura organizzativa**

Attualmente il Segretario Generale è l'unico dirigente dell'Ente in servizio e, pertanto, egli riveste anche le funzioni di Dirigente d'Area, sovrintendendo a tutte e tre le Aree in cui è articolata la struttura organizzativa.

L'attuale organigramma, aggiornato con delibera n. 101 dd. 11.09.2023, prevede, oltre agli **uffici di staff al Segretario Generale**, due Aree, ciascuna delle quali è articolata in U.O., come segue:

- Area A “**Servizi di supporto**”, suddivisa nelle tre U.O.
  - U.O. Bilancio - Finanza
  - U.O. Provveditorato, Servizi generali, Opere Pubbliche
- Area B “**Servizi alle imprese e territorio – Sviluppo dell'imprenditorialità**”, suddivisa nelle quattro Unità Organizzative
  - U.O. Registro Imprese
  - U.O. Albi e Ruoli, Commercio Estero, Assistenza qualificata alle imprese
  - U.O. Ambiente - Energia
  - U.O. Tutela e Legalità, Mediazione, Regolazione del Mercato, Affari Legali e contenzioso, Crisi d'impresa.

Le U.O. di staff al Segretario Generale sono:

- Ufficio di Gabinetto di Presidenza, di Vice Presidenza e di Direzione del Sistema camerale integrato Venezia Giulia
- Ufficio Relazioni Esterne e Comunicazione del Sistema camerale integrato Venezia Giulia;
- Ufficio Funzioni delegate del Sistema camerale integrato Venezia Giulia;
- U.O. Segreteria Generale, URP – Ufficio Relazioni con il Pubblico;
- U.O. Pianificazione, Monitoraggio, Controllo dell'Ente e delle sue Partecipazioni Pubbliche - Centro Studi e Statistica;
- U.O. Risorse Umane;
- U.O. Transizione digitale e digitalizzazione dell'impresa.

## **Il sistema allargato**

La Camera di Commercio Venezia Giulia, nello svolgimento delle proprie funzioni istituzionali a beneficio delle imprese e dell'economia della circoscrizione di competenza (costituita dai territori delle province di Gorizia e Trieste), si avvale della collaborazione dell'Azienda Speciale per la Zona Franca di Gorizia, delle società *in house* Aries Scarl e Venezia Giulia Sviluppo Plus Srl e dell'Istituto Agevolativo del Fondo Gorizia.

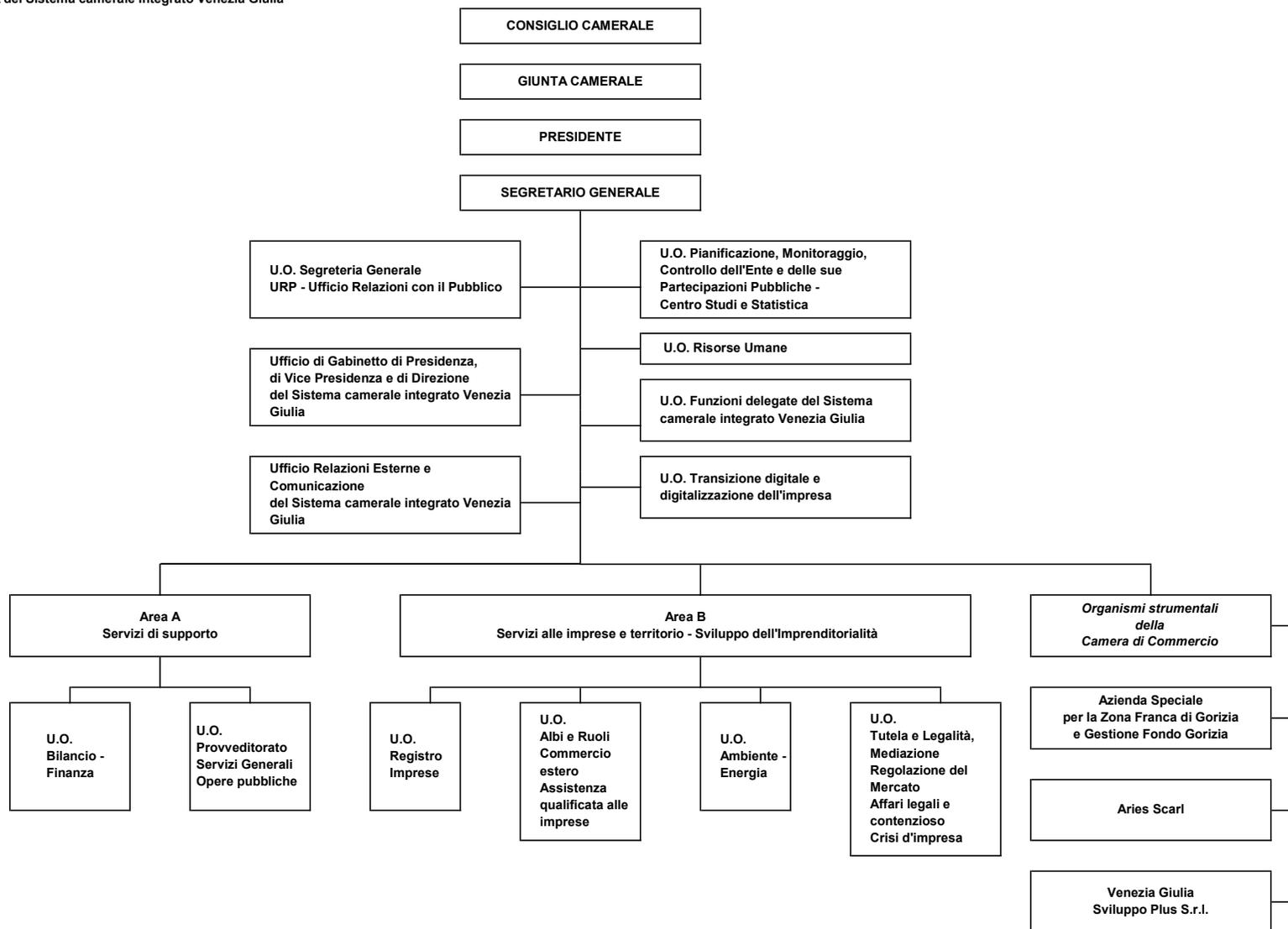
Nello specifico:

- **l'Azienda Speciale per la Zona Franca di Gorizia**, con sede a Gorizia, costituita per la gestione dei numerosi adempimenti tecnici inerenti la Zona Franca, istituita con Legge 1 dicembre 1948, n. 1438, a seguito del Trattato di pace di Parigi del 12/02/1947 che, in considerazione delle difficoltà della fase post-bellica dovute alla notevole riduzione del territorio italiano in favore della confinante Jugoslavia, riconosceva una certa autonomia normativa di diritto internazionale per la zona di Gorizia, si occupa della gestione del **Fondo Gorizia**, di promozione degli investimenti e dell'occupazione; Direttore dell'Azienda è per Statuto il Segretario Generale;
- **Aries Scarl**, con sede a Trieste, partecipata al 99% dall'Ente camerale, operante secondo le modalità dell'*in house providing*, esercita principalmente le attività di informazione e formazione volte a supportare la creazione e lo sviluppo d'impresa, il sostegno alla competitività e allo sviluppo delle imprese locali sui mercati esteri; l'organizzazione di conferenze, seminari e convegni su argomenti di interesse economico per il territorio e per le imprese; l'organizzazione di manifestazioni fieristiche locali, nazionali ed internazionali sul territorio; progettazione e gestione di progetti a valere su fondi, europei, nazionali, internazionali e regionali; Direttore Generale della Società è per Statuto il Segretario Generale, è presente anche un Direttore operativo;

- **Venezia Giulia Sviluppo Plus Srl**, con sede a Trieste, partecipata al 100% dall'Ente camerale, operante secondo le modalità dell'*in house providing*, ha quale oggetto sociale concorrere alla promozione, programmazione, realizzazione ed eventuale gestione di strutture ed infrastrutture di interesse economico generale con particolare riferimento all'economia del mare e svolgere attività di promozione per l'implementazione di flussi turistici verso e nel territorio della Venezia Giulia;  
Direttore della Società è attualmente il Segretario Generale.

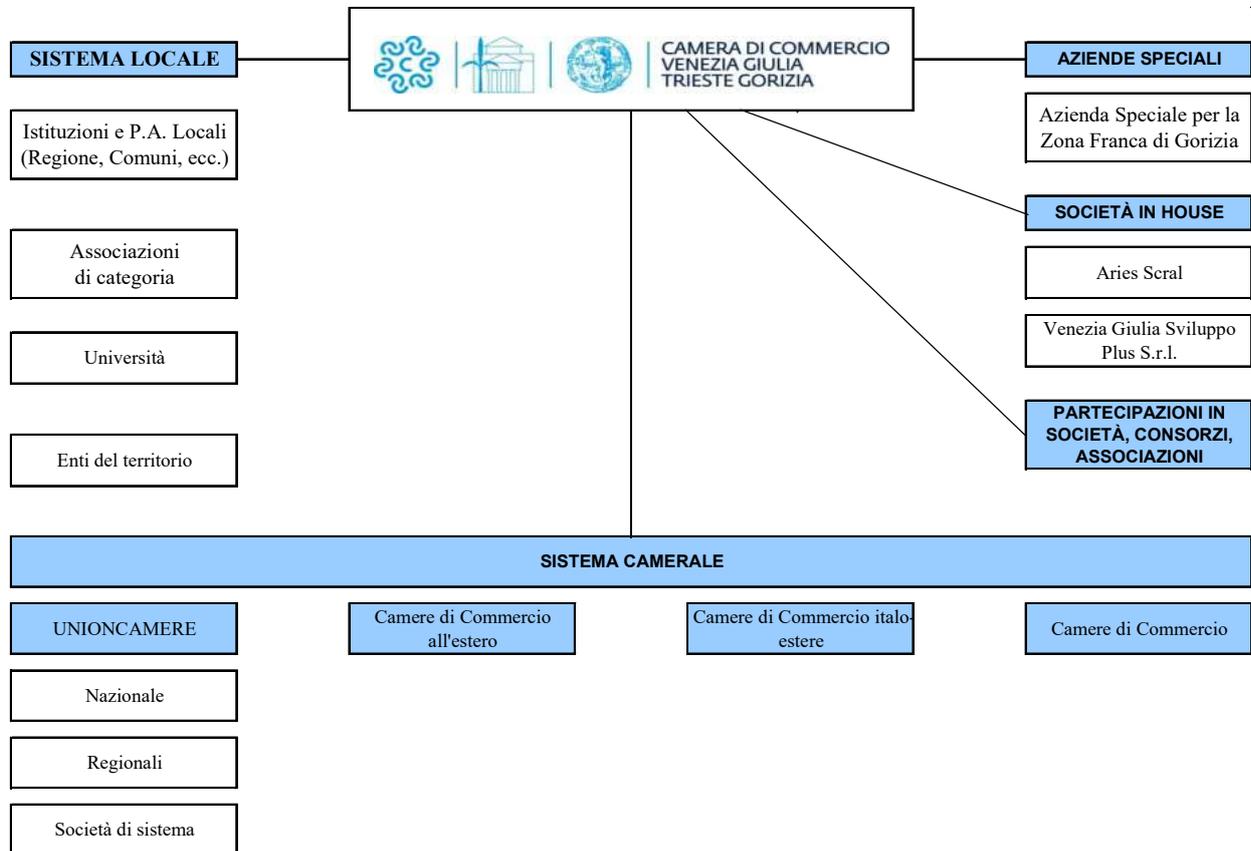
Di seguito si riporta l'organigramma del sistema camerale allargato Venezia Giulia, pubblicato anche nella sezione "Amministrazione Trasparente", accessibile dalla *home page* del sito istituzionale dell'Ente [www.vg.camcom.gov.it](http://www.vg.camcom.gov.it), sotto-sezione di livello 1 "Organizzazione", sotto-sezione di livello 2 "Articolazione degli uffici".

ORGANIGRAMMA del Sistema camerale integrato Venezia Giulia



L'Ente camerale opera, inoltre, quale attore di una fitta rete di relazioni istituzionali con lo scopo precipuo di sostenere l'economia della circoscrizione territoriale di competenza e la crescita in termini di competitività e di innovatività delle imprese ivi localizzate, attivando forme di collaborazione non solo con i soggetti afferenti al sistema camerale italiano (altre Camere di Commercio, Unioncamere, ecc.), ma anche con altri soggetti pubblici e privati.

Le citate relazioni sono rappresentate nella mappa che segue.



## 2. IL SISTEMA

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (nel prosieguo anche **SMVP** o **Sistema**) è un elemento essenziale per il Ciclo di gestione della performance, in quanto definisce le modalità di realizzazione delle diverse fasi in cui questo si articola, che sono:

- la **pianificazione e programmazione**;
- la **misurazione della performance**;
- la **valutazione della performance**;
- la **valutazione delle risorse umane**;
- la **rendicontazione dei risultati**.

La **pianificazione strategica** attiene all'attività di definizione delle linee prioritarie di intervento e degli obiettivi strategici che il Consiglio camerale intende conseguire nel corso dei suoi cinque anni di mandato, tenendo conto degli atti di programmazione comunitari, nazionali, regionali e territoriali, delle linee di sviluppo strategico elaborate dal sistema camerale nazionale e delle esigenze espresse dalle imprese e dagli altri stakeholder di riferimento.

Il documento che contiene questi indirizzi generali è il **Programma pluriennale di mandato**.

La **programmazione operativa** attiene all'attività di declinazione annuale della pianificazione strategica e consiste nella definizione degli obiettivi operativi (iniziative/attività) che si intendono raggiungere nel corso dell'anno, nell'individuazione delle risorse (umane, economico-finanziarie, organizzative e tecnologiche) necessarie per il loro conseguimento e nella determinazione delle modalità di misurazione del grado di conseguimento.

Entro il 31 ottobre di ciascun anno il Consiglio camerale, su proposta della Giunta, definisce gli obiettivi strategici annuali ed approva la **Relazione previsionale e programmatica** (anche **RPP**), che aggiorna il Programma pluriennale ed è propedeutica alla predisposizione del **Preventivo economico** e del **Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio** (anche **PIRA**), entrambi approvati dal Consiglio camerale entro il 31 dicembre.

La RPP è propedeutica anche al **Piano Integrato di Attività e Organizzazione**, adottato dalla Giunta entro il mese di gennaio, nel quale sono definiti gli obiettivi strategici con i relativi indicatori e target su base triennale, gli obiettivi operativi annuali con i relativi indicatori e target e gli obiettivi individuali assegnati al Segretario Generale, anche in qualità di Direttore dell'Azienda Speciale per la Zona Franca di Gorizia (nell'Allegato 1 al presente documento sono presentati i facsimile delle schede di programmazione degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi utilizzati nel PIAO).

Successivamente all'adozione del PIAO, il Segretario Generale provvede all'assegnazione degli obiettivi individuali ai Dirigenti ed ai titolari di P.O.

NB: *poiché, come si è detto, il Segretario Generale riveste anche le funzioni di Dirigente d'Area essendo l'unico dirigente in servizio, qui e nel prosieguo il riferimento al Dirigente non ha attualmente contenuto.*

La **misurazione della performance** consiste nell'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso ad opportuni indicatori di performance chiave (KPI - *key performance indicator*).

La **valutazione della performance** è l'attività di analisi e di interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto a un valore di riferimento (target) ed individua le eventuali azioni di miglioramento o correttive, tenendo anche conto delle risultanze delle indagini di *customer satisfaction* volte a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti circa i servizi erogati dalla Camera di Commercio (la c.d. **valutazione partecipativa**).

La **valutazione delle risorse umane** attiene alla verifica dei risultati conseguiti, alla valutazione dei comportamenti organizzativi tenuti e alla valutazione della competenze dimostrate dal personale,

anche ai fini dell'erogazione degli istituti premianti legati alla performance previsti dalla vigente normativa contrattuale per il personale camerale, sia di qualifica dirigenziale che di qualifica non dirigenziale.

La **rendicontazione dei risultati** (*accountability*) è l'ultima fase del Ciclo di gestione della performance, la quale si conclude con l'approvazione da parte della Giunta, entro il 30 giugno, della **Relazione sulla performance**, che è il documento attraverso il quale l'Ente camerale rende conto del proprio operato alle imprese, alla comunità, ai partner istituzionali, alle risorse umane, ovvero ai propri stakeholder esterni ed interni, ed illustra a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi ed individuali conseguiti rispetto ai singoli obiettivi programmati nel PIAO, indicando le cause degli eventuali scostamenti e le misure correttive da attuare.

È di competenza dell'OIV validare la Relazione sulla performance, a garanzia della veridicità dei dati in essa riportati.

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

Come indicato in premessa, il presente SMVP contiene il complesso di regole, procedure, attori e strumenti attraverso il quale la Camera di Commercio Venezia Giulia organizza e gestisce l'attività di misurazione e valutazione della propria performance.

Le due dimensioni della performance che il SMVP considera e rispetto alle quali genera output informativi e di giudizio sono:

- la **performance organizzativa**, che esprime il risultato che la Camera di Commercio consegue riguardo a determinati obiettivi definiti in sede di pianificazione e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni degli utenti;
- la **performance individuale**, che esprime il contributo fornito da ciascuna risorsa umana operante nell'Ente (Segretario Generale, Dirigenti, titolari di Posizione Organizzativa e altri dipendenti), singolarmente considerata, in termini di risultati raggiunti e comportamenti tenuti nello svolgimento del proprio lavoro.

Il presente SMVP attiene:

- alla misurazione e valutazione della performance organizzativa complessiva dell'Ente e delle sue articolazioni;
- alla misurazione e valutazione della performance individuale del personale con qualifica dirigenziale, dei titolari di P.O. e degli altri dipendenti.

Il presente SMVP regola:

- le modalità di costruzione di obiettivi e relativi indicatori ai diversi livelli (strategico ed operativo);
- la produzione di reportistica avente rilevanza interna;
- la strumentazione operativa utilizzata (modelli di report, schede, ecc.);
- l'elaborazione di output (documenti) aventi rilevanza esterna;
- il presidio delle diverse fasi del processo di misurazione e valutazione della performance.

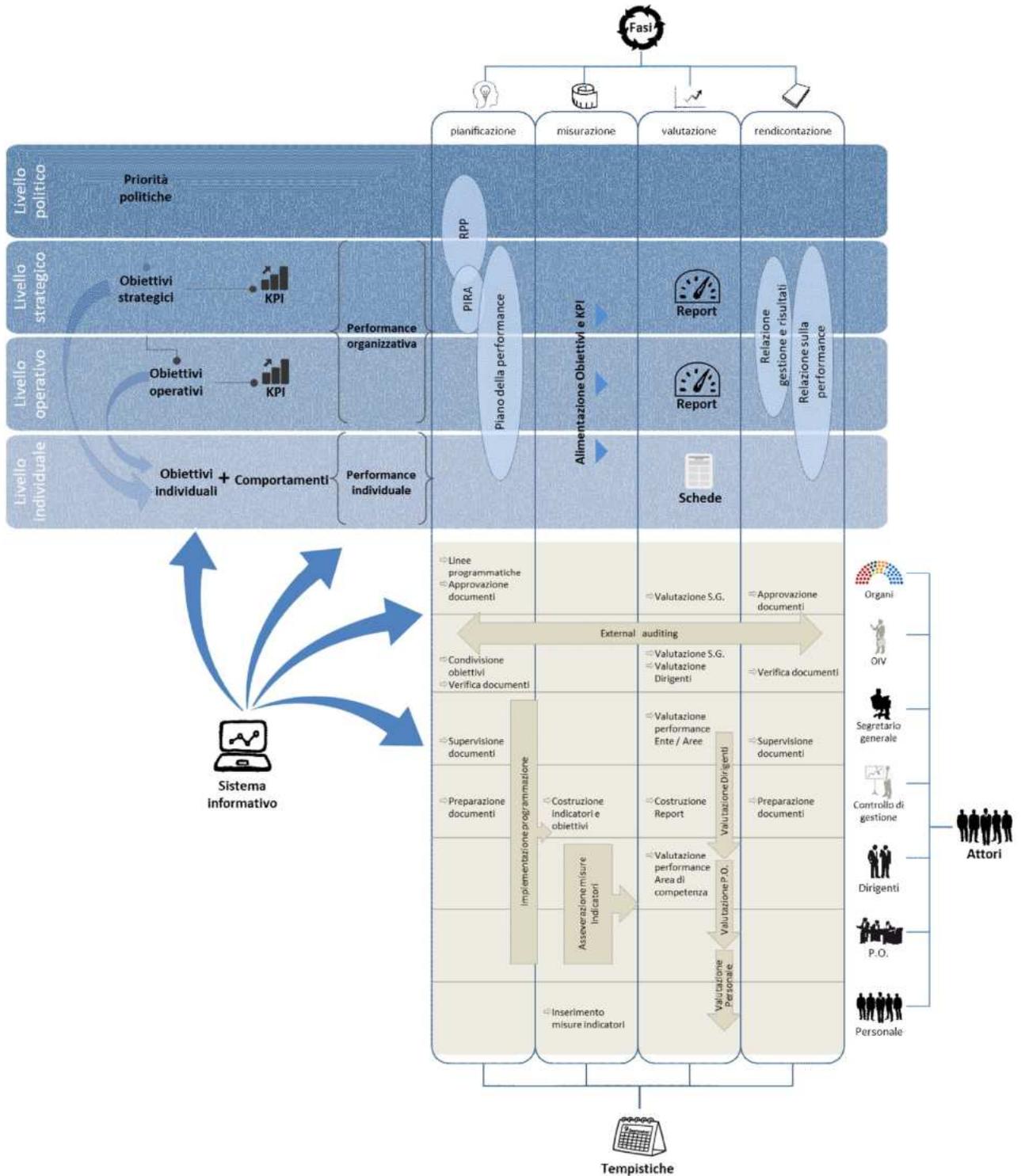
Il presente SMVP definisce i suoi elementi di base, che sono:

- gli obiettivi, strategici ed operativi;
- gli indicatori;
- i target (livelli attesi di performance),

e descrive

- fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- il processo della definizione, aggiornamento e realizzazione del Sistema.

Di seguito la schematizzazione logica del SMVP:



### 3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa della Camera di Commercio Venezia Giulia si articola su due livelli:

- la **performance complessiva dell'Ente**, che attiene al conseguimento degli obiettivi dell'Ente nel quadro della sua *mission* e degli ambiti strategici di intervento, al quale contribuiscono l'Azienda Speciale per la Zona Franca di Gorizia, l'Istituto agevolativo Fondo Gorizia e le società *in house* Aries Scarl e Venezia Giulia Sviluppo Plus Srl;
- la **performance di singole articolazioni organizzative dell'Ente**, che attiene al conseguimento degli obiettivi operativi annuali assegnati ai diversi ambiti di riferimento (Aree dirigenziali/U.O.), riguardo ai quali, in funzione del ruolo ricoperto, ogni risorsa umana operante nell'Ente produce un maggiore impatto con il proprio operato, e precisamente:
  - per i Dirigenti l'ambito di riferimento è l'Area dirigenziale di competenza;
  - per i titolari di P.O. l'ambito di riferimento è quello oggetto dell'incarico;
  - per i dipendenti camerale non rientranti nelle due precedenti tipologie di personale, l'ambito di riferimento è quello della U.O. di appartenenza.

In un'ottica di sistema, obiettivi operativi sono assegnati pure all'Azienda Speciale camerale per la Zona Franca di Gorizia - di cui, come già detto, è direttore per statuto il Segretario Generale e per il loro conseguimento si tiene anche conto della collaborazione delle società *in house* Aries Scarl e Venezia Giulia Sviluppo Plus S.r.l.

#### 3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati

Nell'impostare il SMVP la Camera di Commercio Venezia Giulia ha adottato un approccio metodologico fondato sull'applicazione e declinazione nel proprio contesto organizzativo di una doppia metodologia della **Balanced Scorecard** (in italiano "scheda di valutazione bilanciata", nel prosieguo BSC), che consente di leggere un risultato di impatto sulle prospettive di analisi individuate in sede di programmazione.

Nello specifico, la metodologia BSC è un sistema di pianificazione e monitoraggio che garantisce:

##### Ottica multidimensionale

descrizione e misurazione della performance in relazione alle differenti dimensioni della stessa

##### Centralità della strategia

descrizione della strategia attraverso la definizione della **mappa strategica** che esplicita il legame che sussiste *mission* istituzionale, priorità politiche, obiettivi strategici (**logica ad albero**) per una rappresentazione articolata, sintetica ed integrata della performance dell'Ente

##### Integrazione tra gestione strategica, gestione operativa e responsabilità di risultato

chiara definizione dei contributi dei singoli titolari dei centri di responsabilità gestionale nella realizzazione degli obiettivi strategici di Ente; tramite il **cascading**, il Segretario Generale, i Dirigenti, i titolari di P.O. e il personale delle diverse U.O. sono responsabilizzati verso il conseguimento di obiettivi di breve termine, utili, poiché collegati, al conseguimento di obiettivi strategici di medio-lungo periodo

##### Analisi degli scostamenti

attraverso lo sviluppo di un cruscotto di indicatori strategici è possibile ottenere una valutazione e rappresentazione del livello di performance atteso e realizzato con evidenziazione di eventuali scostamenti, in modo da consentire eventuali interventi correttivi

Il processo di implementazione della BSC parte dall'esplicitazione delle finalità di fondo dell'Ente (*mission*), del posizionamento desiderato rispetto all'ambiente esterno (*vision*) e delle modalità attraverso le quali lo stesso intende perseguire tale posizionamento (strategie) nel medio-lungo periodo, declinando ciascuna strategia in obiettivi strategici misurabili.

La costruzione del modello di BSC si sviluppa nelle seguenti quattro fasi:

1. individuazione delle prospettive di analisi della performance;
2. traduzione della strategia in obiettivi chiaramente definiti (descrizione della mappa strategica);
3. definizione del cruscotto di indicatori per la misurazione e la valutazione della performance a livello di Ente, tale da consentire la misurazione e la valutazione della performance a livello di area organizzativa secondo la c.d. "logica a cannocchiale";
4. allineamento della strategia alla gestione operativa secondo la c.d. "logica ad albero".

In sede di costruzione del modello la Camera di Commercio Venezia Giulia ha individuato come rilevanti le seguenti quattro prospettive di analisi della performance:

- prospettiva "**Imprese e territorio**", nella quale l'attenzione è focalizzata sulla capacità dell'Ente di individuare e soddisfare i bisogni delle imprese, delle associazioni di categoria e dei vari portatori di interesse, in coerenza con la mission dell'Ente di promuovere tutte le imprese e la circoscrizione territoriale di competenza;
- prospettiva "**Processi interni**", nella quale l'attenzione è focalizzata sulla capacità dell'Ente di gestire in modo efficace ed efficiente i processi interni, mirando alla loro ottimizzazione;
- prospettiva "**Innovazione e crescita**", nella quale l'attenzione è focalizzata sulla capacità di adeguare nel tempo la struttura organizzativa e le competenze del personale in modo funzionale al raggiungimento degli obiettivi strategici posizionati nelle altre prospettive;
- prospettiva "**Economico-finanziaria**", nella quale l'attenzione è focalizzata sulla capacità dell'Ente di perseguire politiche di ottimizzazione delle risorse ed il contenimento della spesa.

L'Ente traduce gli ambiti strategici sui quali intende incentrare la propria azione nel breve e nel medio-lungo periodo in obiettivi strategici e li posiziona in una delle suddette prospettive di analisi, definendo la c.d. mappa strategica.

Individua un cruscotto di indicatori in grado di misurare il grado di conseguimento degli obiettivi strategici, definendo un target per ciascun indicatore, che consente di rilevare in sede di monitoraggio infrannuale e di fine esercizio lo scostamento tra risultati attesi e risultati ottenuti ed effettuare le opportune valutazioni.

Opera l'allineamento della strategia alla gestione operativa mediante il *cascading* degli obiettivi, individuando opportuni cruscotti di indicatori in grado di misurare il grado di conseguimento degli obiettivi operativi da parte dei Dirigenti e dei titolari di P.O. (coadiuvati dal personale addetto alle U.O. di cui questi sono responsabili), la cui realizzazione, ancorché di breve termine, è funzionale al conseguimento degli obiettivi strategici di medio-lungo periodo.

L'Ente classifica inoltre gli obiettivi strategici all'interno delle missioni individuate dal Ministero dello Sviluppo Economico per le Camere di Commercio, che sono:

- **Missione 011 "Competitività e sviluppo delle imprese"**, nella quale confluisce la funzione D "Studio, formazione, informazione e promozione economica", con esclusione della parte relativa all'attività di sostegno all'internazionalizzazione delle imprese;
- **Missione 012 "Regolazione dei mercati"**, nella quale confluisce la funzione C "Anagrafe e servizi di regolazione dei mercati" per la parte relativa alla classificazione "Servizi generali delle pubbliche amministrazioni - servizi generali", mentre per la parte relativa ai servizi di regolazione dei mercati alla classificazione "Affari economici - Affari generali economici, commerciali e del lavoro";
- **Missione 016 "Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo"**, che include la parte di attività della funzione D "Studio, formazione, informazione

e promozione economica” relativa al sostegno all’internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy;

- **Missione 032 “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”**, nella quale confluiscono le funzioni A “Organi istituzionali e Segreteria Generale” e B “Servizi di supporto”, con una suddivisione al suo interno, per la parte relativa all’indirizzo politico e per la parte relativa a tutti i servizi di supporto,

e rappresenta nell’”albero della performance” i legami tra mandato istituzionale, missioni e obiettivi strategici.

Entrambe le rappresentazioni (mappa strategica e albero della performance), presentate nel PIAO, consentono agli organi di governo dell’Ente di valutare i risultati ottenuti partendo da angolazioni diverse.

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

Gli elementi di base del presente SMVP sono gli **obiettivi**, gli **indicatori**, le relative **misure** e i **target**.

Gli **obiettivi** sono i fattori critici di successo e i risultati da raggiungere per il conseguimento dei benefici attesi dalla Camera di Commercio nei confronti dei propri stakeholder. Sono, in pratica, le priorità di sviluppo ovvero le criticità sulle quali l’Ente intende focalizzare l’attenzione, al fine di attuare specifiche azioni per il miglioramento della propria performance.

Si distinguono in:

- **obiettivi strategici**, che fanno riferimento ad un orizzonte temporale pluriennale (di norma il triennio) e presentano un elevato grado di rilevanza rispetto agli ambiti prioritari d’intervento stabiliti dagli organi di indirizzo politico dell’Ente;
- **obiettivi operativi**, che declinano l’orizzonte strategico nei singoli esercizi, rientrando negli strumenti di natura programmatica annuale delle attività dell’Ente.

Il Segretario Generale, anche in qualità di Direttore dell’Azienda per la Zona Franca di Gorizia, sentiti i Dirigenti e i titolari di P.O., propone alla Giunta gli obiettivi strategici, indicando i conseguenti obiettivi operativi nonché, ove ricorra il caso, i programmi d’azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili.

Gli obiettivi sono definiti nel PIAO e possono essere oggetto di modifica, adeguamento e integrazione nel corso dell’anno con le stesse procedure previste per la loro definizione.

Gli obiettivi possono essere assegnati a singole articolazioni dell’Ente ovvero a più di una o a tutte ed in questi due ultimi casi questi sono detti “trasversali”.

Sia agli obiettivi strategici che a quelli operativi può eventualmente essere attribuito un “peso” espresso in termini percentuali, definito in funzione della rilevanza che gli stessi rivestono per l’Ente (talché la somma dei pesi risulti pari al 100%).

Gli **indicatori** sono i parametri che l’Ente sceglie per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi.

Le tipologie di indicatori, che consentono di descrivere diverse dimensioni della performance, sono:

#### Stato delle risorse

quantificano e qualificano le risorse della Camera di Commercio (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili), che possono essere misurate in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.)

### Indicatori di attività/risultato (output)

forniscono elementi conoscitivi circa l'ammontare di prodotti/servizi erogati in termini quantitativi (ad esempio: numero di pratiche) ovvero in termini di completamento di una determinata attività che viene reputata strategica da parte dell'Ente (ad esempio: realizzazione do completamento di una certa azione in una certa data)

### Indicatori di efficienza

misurano la capacità di utilizzare in modo ottimale risorse assegnate e forniscono un giudizio sulle modalità di svolgimento dei singoli processi poiché pongono in relazione risultati raggiunti e risorse impiegate

### Indicatori di efficacia (quantitativa)

misurano la capacità di conseguire gli obiettivi definiti in sede di programmazione, mettendo in relazione i risultati raggiunti con quelli attesi (target)

### Indicatori di qualità erogata (efficacia qualitativa)

misurano il livello di adeguatezza dei servizi erogati rispetto a standard di riferimento

### Indicatori di qualità percepita (efficacia qualitativa)

misurano il livello di rispondenza dei servizi erogati alle aspettative degli utenti, rilevato mediante indagini di *customer satisfaction*

### Indicatori di impatto (outcome)

esprimono le ricadute delle attività realizzate in termini di soddisfazione dei bisogni espressi dai diversi stakeholder e sono in grado di misurare l'impatto sociale delle politiche messe in atto

Ciascun indicatore deve possedere i seguenti requisiti:

- **comprensibilità**: l'algoritmo con il quale l'indicatore è calcolato deve essere chiaramente definito e comprensibile anche a persone con conoscenze non specialistiche;
- **rilevanza**: deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano;
- **pertinenza**: deve rappresentare in maniera sufficientemente accurata il fenomeno che si sta misurando;
- **confrontabilità**: deve consentire, ove possibile, comparazioni con altri Enti e, nel tempo, all'interno dell'Ente;
- **fattibilità**: la raccolta delle informazioni per la sua misurazione, oltre che avvenire in tempi utili ai decisori, deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane, finanziarie e di sistemi informativi.

Gli indicatori che di volta in volta sono associati agli obiettivi strategici ed operativi possono essere in numero variabile.

Nel caso in cui siano individuati due o più indicatori può essere attribuito loro un "peso" espresso in termini percentuali, talché la somma dei pesi risulti pari al 100%.

Il grado di realizzazione di ciascun obiettivo strategico o operativo è determinato come media, eventualmente ponderata, delle performance degli indicatori ad esso associati.

Le **misure** sono componenti elementari (di carattere quali-quantitativo), le quali, se singolarmente considerate, costituiscono **indicatori semplici**, mentre se combinate insieme mediante un algoritmo di calcolo costituiscono **indicatori complessi**.

I **target** sono i livelli attesi di performance che si desidera ottenere ai fini del conseguimento di un obiettivo; la loro definizione è frutto di un processo decisionale che utilizza informazioni provenienti da diverse fonti quali ad esempio:

- indicazioni provenienti da norme;
- analisi delle attese degli utenti e più in generale degli stakeholder;
- analisi dei trend storici;

- analisi dei risultati di *benchmarking*.

L'Ente camerale stabilisce che, qualora vengano scelti indicatori tra quelli del Sistema Informativo Pareto, i relativi target siano definiti tenendo conto del valore medio registrato per il cluster dimensionale in cui rientra la Camera di Commercio Venezia Giulia (cioè quello delle Camere di Commercio medio-piccole aventi un numero di imprese e di unità locali compreso tra 30.000 e 50.000), ciò consentendo la verifica del posizionamento dell'Ente rispetto ad altre amministrazioni omologhe (il c.d. *benchmarking*), come richiesto dall'art. 5, comma 2, del D.Lgs. n. 150/2009.

Nel PIAO per ogni indicatore sono indicati l'algoritmo di calcolo e la fonte delle misure elementari che lo costituisce.

### **Collegamento tra obiettivi strategici e obiettivi operativi**

Le nuove Linee Guida di Unioncamere pongono l'accento sul collegamento tra obiettivi strategici e quelli operativi.

La Camera di Commercio Venezia Giulia procede in un'ottica di *cascading* con la declinazione degli obiettivi, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia dai livelli organizzativi più elevati dell'Ente fino alle singole U.O. ed agli individui.

Nel PIAO gli obiettivi strategici vengono tutti, di norma, declinati in obiettivi operativi funzionali al loro conseguimento.

È possibile che, a seconda dei casi, nel PIAO siano presenti, simultaneamente o alternativamente, le seguenti ipotesi:

- obiettivo strategico dotato di uno o più specifici indicatori e relativi target, declinato in uno o più obiettivi operativi, ciascuno dei quali dotato di indicatori e target**  
in questo caso il conseguimento dell'obiettivo strategico è misurato autonomamente ed è indipendente dal conseguimento o meno degli obiettivi operativi ad esso associati;  
allo stesso modo anche i singoli obiettivi operativi vengono misurati autonomamente;
- obiettivo strategico dotato di uno o più specifici indicatori e relativi target, non declinato in alcun obiettivo operativo**  
in questo caso il conseguimento dell'obiettivo strategico è misurato mediante gli indicatori e relativi target
- obiettivo strategico per il quale l'indicatore è costruito con diretto riferimento agli obiettivi operativi ad esso afferenti**  
in questo caso il conseguimento dell'obiettivo strategico è stabilito per una quota percentuale (indicata nel Piano) dal risultato degli indicatori che lo riguardano specificatamente e per la rimanente quota dal risultato degli obiettivi operativi ad esso collegati.

### **3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa**

La misurazione della performance, fase preliminare e necessaria rispetto alla successiva fase di valutazione, consiste nella rilevazione del livello di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi programmati, attraverso l'utilizzo del set di indicatori definiti in fase di pianificazione, può riguardare momenti e livelli diversi e prevede l'utilizzo di una specifica reportistica.

La misurazione realizzata in un periodo intermedio dell'esercizio è definita "**monitoraggio**".

Al fine di controllare l'andamento della performance organizzativa rispetto agli obiettivi programmati la Camera di Commercio Venezia Giulia effettua di norma il monitoraggio della performance organizzativa con cadenza semestrale.

Il processo di monitoraggio si svolge come segue:

- la Struttura tecnica di supporto predisponde le schede di monitoraggio intermedio o finale per la rilevazione delle misure elementari per il calcolo degli indicatori e le invia ai soggetti

responsabili della rilevazione (che, a seconda della competenza, sono il Segretario Generale, i Dirigenti e i titolari di P.O.), i quali sono anche responsabili della validazione dei dati;

- i soggetti responsabili della rilevazione compilano le schede di monitoraggio, indicando le fonti della documentazione attestante le informazioni fornite, da esibire a richiesta della Struttura tecnica di supporto o dell'OIV, e inserendo, all'occorrenza, note di commento per facilitare l'interpretazione dei risultati;
- la Struttura tecnica di supporto colleziona le risultanze delle schede di monitoraggio ed elabora i seguenti report:
  - un **report per l'Ente** sull'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso, destinato al Segretario Generale e all'OIV;
  - i **report per le singole articolazioni** organizzative (Aree dirigenziali/U.O.) di monitoraggio sull'andamento degli obiettivi di rispettiva competenza destinati ai Dirigenti e ai titolari di P.O.

Per assicurare un'immediata e facile comprensione dello "stato di avanzamento" degli obiettivi viene utilizzata la seguente notazione semaforica:

	conseguimento < 65%
	conseguimento ≥ 65% < 80%
	conseguimento ≥ 80% < 95%
	conseguimento ≥ 95%

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

Dal punto di vista operativo, il grado di conseguimento di un obiettivo strategico o operativo è calcolato come media aritmetica (semplice o ponderata) dei valori assunti dagli indicatori ad esso associati espressi in termini di percentuale di realizzazione rispetto ai target definiti nella fase di pianificazione nel PIAO.

Nel caso in cui come target di un indicatore sia prevista una data entro la quale svolgere una determinata attività e questo termine non venga rispettato, il grado di conseguimento espresso da questo indicatore è considerato pari allo **0%**.

La misurazione della performance organizzativa dell'Ente e quella delle sue articolazioni si ottengono entrambe dal calcolo della media aritmetica, la prima dei gradi di conseguimento di tutti gli obiettivi strategici presenti nel PIAO e la seconda dei gradi di conseguimento degli obiettivi operativi ad esse afferenti.

Nel caso in cui sia definito un obiettivo trasversale, che coinvolga cioè più articolazioni dell'Ente, viene considerato il contributo fornito per il suo conseguimento da ogni articolazione organizzativa singolarmente intesa.

### 3.4 Valutazione della performance organizzativa

La valutazione della performance organizzativa è un processo qualitativo di interpretazione delle risultanze emerse in sede di misurazione, integrato, ove necessario, con l'analisi di altri elementi di carattere quali-quantitativo e di contesto, quali ad esempio:

- cause di eventuali scostamenti tra i risultati ottenuti e quelli programmati;
- ove disponibili e/o significativi, analisi comparative (*benchmarking*) con altri Enti camerali di dimensioni e caratteristiche analoghe;

- informazioni integrative, anche di carattere economico-finanziario;
- mutamenti e fattori esogeni intervenuti nel corso dell'anno che possono aver influenzato le performance rilevate;
- esiti delle indagini condotte dall'Ente con i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti (**valutazione partecipativa**).

La considerazione congiunta di tutti gli elementi considerati consente al soggetto valutatore (OIV) di formulare e motivare un giudizio discrezionale sull'andamento dell'amministrazione in sede di monitoraggio e in occasione della redazione della Relazione della performance, secondo le seguenti opzioni valutative:

Livello di performance organizzativa	Valutazione
< 65%	performance disattesa
≥ 65% < 80%	inferiore alle aspettative
≥ 80% < 95%	in linea con le aspettative
≥ 95%	superiore alle aspettative

Ai fini della valutazione della performance organizzativa, la **soglia critica**, intesa come livello minimo di performance sotto alla quale gli obiettivi/indicatori sono considerati come assolutamente non raggiunti (in termini di scostamento rispetto al target), è pari al **65%**.

Una performance organizzativa di Ente inferiore alla soglia critica determina la non corresponsione degli istituti premianti, previsti dalla normativa contrattuale vigente, al personale con qualifica dirigenziale o non dirigenziale.

### **Valutazione partecipativa**

Nell'ambito della valutazione della performance il D.Lgs. n. 74/2017 ha introdotto un processo di valutazione, che affianca la valutazione "tradizionale" della performance organizzativa, che prevede un coinvolgimento degli stakeholder, che diventano a tutti gli effetti co-valutatori delle attività e dei servizi di cui fruiscono, anche ai fini del miglioramento organizzativo.

Sul tema Dipartimento della Funzione pubblica ha emanato le Linee guida n. 4, in base alle quali Unioncamere, nell'ambito di un Laboratorio con il Dipartimento stesso, ha aggiornato il modello di SMVP per le Camere di Commercio che aveva predisposto nel mese di novembre 2018, che dedica un paragrafo alla **valutazione partecipativa**.

Questo processo di coinvolgimento degli stakeholder è intrinseco nella natura delle Camere di Commercio, in quanto i componenti dei loro organi di governance sono rappresentanti delle principali categorie dell'economia del territorio di competenza (associazioni di categoria, ordini professionali, organizzazioni sindacali) ed in quanto tali sono gli attori dei processi di pianificazione strategica, programmazione operativa, valutazione della performance e rendicontazione dei risultati.

Per favorire la partecipazione degli altri stakeholder (utenti dei servizi camerale e cittadini) alla valutazione della performance organizzativa, la Camera di Commercio Venezia Giulia adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione, svolgendo indagini di *customer satisfaction* che permettono di monitorare la qualità da loro percepita riguardo alle attività e ai servizi fruiti e di identificare le loro esigenze, in modo da innescare meccanismi di miglioramento continuo.

Operativamente possono essere impiegate, in ragione del contesto organizzativo interno ed esterno, le seguenti metodologie:

- somministrazione di questionari in forma cartacea o tramite strumenti digitali (moduli on-line), sempre in forma anonima, archiviati garantendone il rispetto della privacy e al tempo stesso la verificabilità da parte dell'OIV;

- conduzione di *focus group* e *panel* di ascolto, in cui possono partecipare gruppi selezionati di stakeholder, che consentono l'approfondimento di temi rilevanti per il miglioramento dell'attività camerale.

Le informazioni raccolte tramite queste metodologie sono elaborate dalla Struttura Tecnica di Supporto all'OIV, che predispone report sui risultati delle indagini, utilizzate dai responsabili dei servizi per eventuali correttivi, pubblicate nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito web camerale, sottosezione di livello 1 "Altri contenuti", sottosezione di livello 2 "Customer satisfaction" e utilizzate per rilevare i valori di specifici indicatori definiti nel PIAO per misurare e valutare determinati obiettivi strategici, facendo sì che gli esiti del processo di valutazione partecipativa incidano sulla performance organizzativa dell'Ente.

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

I soggetti coinvolti nel processo di **misurazione della performance organizzativa** sono:

- gli **Organi di indirizzo politico**, i quali hanno interesse, da un lato, che la programmazione camerale recepisca i loro input e, dall'altro, che l'operatività restituisca risultati coerenti;
- la **Tecnostruttura**, intesa come l'insieme dei soggetti (Segretario Generale, Dirigenti, titolari di P.O. e dipendenti assegnati alle U.O.) che, ai diversi livelli, sono chiamati ad alimentare il processo e sono responsabilizzati per ciò che attiene il raggiungimento dei risultati;
- la **Struttura tecnica di supporto**, che affianca la Tecnostruttura nelle varie fasi del processo fornendo assistenza, presidiando strumenti, modalità e sorvegliando il rispetto dei tempi;
- l'**OIV**, che supporta l'Amministrazione sul piano metodologico, verificando la correttezza del processo di misurazione e valutazione messo in atto.

La **valutazione della performance** complessiva dell'Ente e dei suoi diversi ambiti organizzativi è svolta dall'OIV, previo confronto con il Segretario Generale e con i Dirigenti d'Area, avvalendosi della Struttura tecnica di supporto.

In questa attività l'OIV tiene conto del grado di conseguimento degli obiettivi e, ove necessario, di altri elementi di carattere quali-quantitativo e di contesto che possono aver influenzato le performance rilevate (cui si è fatto cenno nel par. 3.4) e in sede di valutazione del monitoraggio intermedio segnala, se del caso, alla Giunta camerale e/o al Segretario Generale, in base alla competenza, la necessità/opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili, tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse messe a disposizione dall'Ente.

Qualora sia necessaria la ridefinizione di alcuni obiettivi annuali (e dei relativi indicatori e target) attraverso la modifica di quelli esistenti ovvero l'introduzione di nuovi, la Giunta adotta un aggiornamento del PIAO, al fine di garantire la tracciabilità delle variazioni apportate.

Al fine di rendere efficace il processo di misurazione e valutazione della performance la Camera di Commercio Venezia Giulia adotta la seguente calendarizzazione (*timing*) delle attività connesse:

#### Anno t

- **entro il 30 giugno** la Struttura tecnica di supporto trasmette le schede per il monitoraggio ai responsabili della rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori e della loro validazione;
- **entro il 10 luglio** i responsabili della rilevazione dei dati consegnano le schede compilate alla Struttura tecnica di supporto al fine della predisposizione della reportistica semestrale da trasmettere al Segretario Generale e all'OIV;
- **entro il 31 luglio** il Segretario Generale analizza i gap eventualmente riscontrati tra i risultati raggiunti nel primo semestre ed target attesi, che potrebbero portare ad una revisione del PIAO e ad un aggiornamento del Budget direzionale;

- **entro il 31 dicembre** i responsabili della rilevazione dei dati danno avvio alla fase di rendicontazione finale.

#### **Anno t+1**

- **entro il 15 maggio** i responsabili della rilevazione dei dati consegnano le schede di monitoraggio aggiornate al 31.12 alla Struttura tecnica di supporto per la predisposizione della reportistica finale, che sarà trasmessa al Segretario Generale e all'OIV e utilizzata per la redazione della Relazione sulla performance;
- **entro il termine normativo del 30 giugno** la Relazione sulla performance è sottoposta all'attenzione della Giunta camerale per la sua approvazione, all'esame dell'OIV per la sua validazione ed pubblicata nell'apposita sottosezione della sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale camerale.

## **4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

La performance individuale esprime il contributo fornito dal singolo dipendente in termini di risultato e di modalità di conseguimento degli obiettivi dell'Ente.

In ossequio a quanto previsto dall'art. 9 del D.Lgs. n. 150/2009, così come aggiornato dal D.Lgs. n. 74 del 2017, la performance individuale attiene al solo personale della Camera di Commercio (rilevando il contributo dell'Azienda Speciale e delle società *in house* solo per la dimensione della performance organizzativa).

La performance individuale viene, pertanto, definita per:

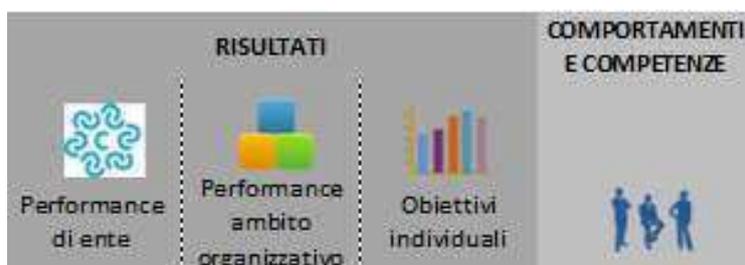
- Segretario Generale;
- Dirigenti;
- Titolari di Posizione Organizzativa;
- Dipendenti non rientranti nelle precedenti tipologie,

e si articola in due componenti fondamentali:

- **risultati**;
- **comportamenti agiti e competenze**.

Per i dipendenti con inquadramenti professionali più elevati assume maggiore rilievo nella loro valutazione il grado di conseguimento dei risultati, in considerazione del fatto che maggiori sono il livello di responsabilità e i compiti direttivi assegnati ad un soggetto, più elevata è l'incidenza delle sue azioni sui risultati collegati alla performance di Ente e di ambito organizzativo di competenza. Per converso, i comportamenti rappresentano la componente fondamentale di valutazione per il personale al quale non sono affidati compiti direttivi, in quanto espressione dell'apporto dello stesso al grado di conseguimento degli obiettivi.

L'incidenza della componente "risultati" (e per converso di quella "comportamenti e competenze") viene, quindi, significativamente differenziata tra le tipologie di personale oggetto di valutazione individuale, come di seguito specificato:



Segretario Generale	50%	0%	30%	20%	100%
Dirigenti	15%	45%	20%	20%	100%
Titolari di P.O.	10%	30%	20%	40%	100%
Altri dipendenti	5%	25%	0%	70%	100%

Gli obiettivi individuali sono desunti dal PIAO sia tra quelli strategici che operativi, e non vengono assegnati ai dipendenti non titolari di P.O.

Il punteggio massimo conseguibile per ogni tipologia di personale dell'Ente è pari a 100.

#### 4.1 Requisiti e principi

La valutazione della performance individuale dei dipendenti della Camera di Commercio Venezia Giulia si ispira ai seguenti principi:

- **predeterminazione degli obiettivi**, ovvero degli impegni richiesti: gli obiettivi strategici ed operativi sono determinati nel PIAO, e trasmessi via mail a tutti i dipendenti; i titolari di P.O. comunicano ai dipendenti assegnati all'U.O. di cui sono responsabili gli obiettivi di performance organizzativa sui quali saranno valutati;
- **motivazione del giudizio**: il giudizio è espresso in sintesi con un voto, che scaturisce da tutti gli elementi di valutazione esplicitati nel dettaglio nella scheda di valutazione della performance individuale che viene consegnata a ciascun dipendente;
- **diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore**: per consentire una puntuale conoscenza delle attività, anche i titolari di P.O. viene coinvolto nella valutazione dei comportamenti dei dipendenti assegnati alle U.O. di cui sono responsabili;
- **partecipazione al processo da parte del valutato**: il valutato partecipa al processo partecipa al processo in sede di monitoraggio intermedio e con la ricezione della scheda di valutazione della performance individuale; può partecipare in modo propositivo anche contribuendo all'individuazione di eventuali aree di criticità e di miglioramento del proprio contributo lavorativo;
- **trasparenza e conoscenza del SMVP**: poiché è importante la conoscenza delle regole inserite nel SMVP da parte non solo del valutatore, ma anche del valutato, il documento è inviato via mail a tutti i dipendenti.

## 4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale

Nel seguito sono descritti i criteri e i fattori utilizzati per la valutazione delle diverse tipologie di personale (personale con qualifica dirigenziale, titolari di P.O., altri dipendenti) della Camera di Commercio Venezia Giulia.

I fattori di valutazione dei comportamenti già definiti nei precedenti SMVP sono confermati.

### 4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale

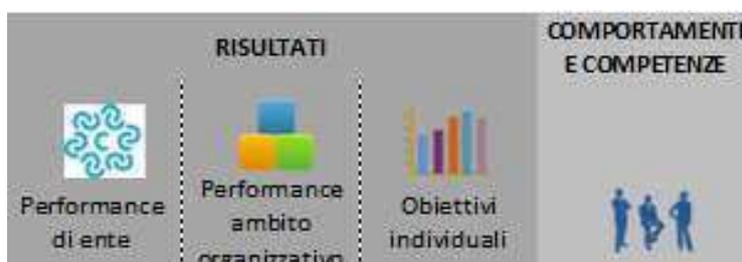
Oggetto della valutazione dei Dirigenti, Segretario Generale compreso, sono:

- i risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'Ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo di diretta responsabilità e della performance individuale relativa agli obiettivi loro assegnati;
- i comportamenti agiti e le competenze dimostrate per conseguire i risultati prefissati.

Per la valutazione dei comportamenti e delle competenze di detto personale sono utilizzati i seguenti fattori:

1. **capacità direzionale**, intesa come capacità di interpretare le direttive degli organi di governo camerali e di tradurre in azioni e piani operativi le linee strategiche definite;
2. **capacità gestionale**, intesa come capacità di progettare, attivare e coordinare processi di lavoro trasversali al fine di incrementare l'efficienza e l'efficacia dei servizi offerti all'utenza
3. **leadership**, intesa come capacità di motivare, guidare e valorizzare i collaboratori favorendo la loro autonomia e la loro crescita professionale;
4. **innovatività**, intesa come capacità di ricercare, promuovere e gestire innovazioni tecnologiche e organizzative che consentano un miglioramento dell'azione amministrativa in termini di produttività del lavoro, di efficienza e trasparenza;
5. **orientamento all'utenza**, intesa come capacità di mettere in atto soluzioni che favoriscano la soddisfazione degli utenti e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi dei servizi offerti;
6. **capacità di analisi e problem solving**, intesa come capacità di contestualizzare i problemi e di individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione nonché possibili azioni correttive;
7. **capacità di gestire il processo di trasparenza e di prevenzione della corruzione**, intesa come capacità di progettare, attuare e monitorare azioni mirate a diffondere la cultura della trasparenza e della legalità nell'Ente;
8. **capacità relazionali e di networking**, intesa come capacità di curare le relazioni e costruire reti relazionali con gli interlocutori dell'Ente allo scopo di accrescerne la presenza e l'efficacia istituzionale
9. **capacità di valutazione dei propri collaboratori**, intesa come capacità di differenziare le valutazioni coerentemente all'apporto dei singoli collaboratori.

Di seguito la tabella con i criteri di riparto delle componenti "risultati" e "comportamenti e competenze" per il personale con qualifica dirigenziale:



Segretario Generale	50%	0%	30%	20%	100%
Dirigente	15%	45%	20%	20%	100%

Ricordato che attualmente il Segretario Generale presidia tutte le aree dirigenziali in cui si articola la struttura organizzativa dell'Ente, allo stesso vengono assegnate le percentuali di riparto stabilite per il Dirigente, considerando gli obiettivi operativi assegnati a tutte le aree dirigenziali.

#### 4.2.2 Personale titolare di Posizione Organizzativa

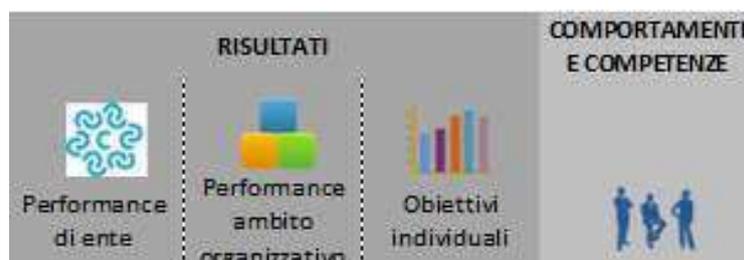
Oggetto della valutazione dei titolari di P.O. sono:

- i risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'Ente nella sua globalità, all'ambito organizzativo oggetto dell'incarico e della performance individuale relativa agli obiettivi loro assegnati;
- i comportamenti agiti e le competenze dimostrate nel conseguire i risultati prefissati.

Per la valutazione dei comportamenti e delle competenze di detto personale sono utilizzati i seguenti fattori:

1. **capacità gestionale**, intesa come capacità di programmare, definire priorità e gestire i processi, dimostrando una visione del lavoro orientata ai risultati e responsabilizzazione al loro conseguimento;
2. **capacità organizzativa**, intesa come capacità di proporre adeguate soluzioni organizzative in caso di insorgenza di problematiche nella ordinaria gestione del lavoro e di gestire con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto;
3. **leadership**, intesa come capacità di motivare, guidare e valorizzare i collaboratori favorendo loro autonomia e la loro crescita professionale;
4. **capacità di team working**, intesa come capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'Ente, generando relazioni efficaci e soluzioni condivise;
5. **orientamento all'utenza interna e/o esterna**, intesa come capacità di rilevare le esigenze degli utenti, i loro bisogni ed il livello del servizio richiesto, orientando il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate;
6. **capacità di analisi e problem solving**, intesa come capacità di individuare l'esistenza di problematiche nella ordinaria gestione del lavoro e di proporre adeguati miglioramenti per conseguire rapidamente i migliori risultati nel minor tempo e con la maggiore efficacia possibile.
7. **capacità di valutazione dei propri collaboratori**, intesa come capacità di differenziare le proposte di valutazione dei dipendenti assegnati all'U.O. di cui sono responsabili, da trasmettere al Dirigente competente, il quale resta in ogni caso il responsabile unico della valutazione dei dipendenti.

Di seguito la tabella con i criteri di riparto delle componenti "risultati" e "comportamenti e competenze" per il personale titolare di P.O.:



Titolare di P.O.	10%	30%	20%	40%	100%
------------------	-----	-----	-----	-----	------

### 4.2.3 Personale non dirigente

Oggetto della valutazione dei dipendenti non rientranti nelle due precedenti tipologie sono:

- i risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'Ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo di appartenenza;
- i comportamenti agiti e le competenze dimostrate nel conseguire i risultati prefissati.

Per la valutazione dei comportamenti e delle competenze di detto personale sono utilizzati i seguenti fattori:

1. **qualità del contributo lavorativo apportato alla performance dell'U.O. di appartenenza;**
2. **orientamento al risultato**, inteso come disponibilità ad affiancare e/o sostituire i colleghi anche di altre U.O. per far fronte alle esigenze di servizio;
3. **orientamento all'utenza interna e/o esterna**, inteso come capacità di accogliere l'utenza (interna e/o esterna) e di recepire le richieste avanzate dalla stessa;
4. **capacità di eseguire i compiti assegnati**, intesa come capacità di lavorare in modo affidabile, tempestivo e completo, senza la necessità di frequenti interventi correttivi da parte del responsabile dell'U.O. di appartenenza;
5. **flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro**, intesa come disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive dettagliate.



Dipendenti	5%	25%	0%	70%	100%
------------	----	-----	----	-----	------

Anche i dipendenti che svolgono la propria attività lavorativa in **smart working** (lavoro svolto da remoto), secondo le modalità previste nel **Piano organizzativo del lavoro agile** (POLA) che, ai sensi del D.L. n. 80/2021 convertito con modifiche nella Legge n. 113/2021, è confluito nel PIAO, sono valutati sulla base dei summenzionati criteri e fattori.

### 4.3 Modalità di valutazione della performance individuale

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

- assegnazione degli obiettivi (al personale con qualifica dirigenziale e ai titolari di P.O.) e specificazione dei comportamenti attesi;
- monitoraggio intermedio;
- misurazione del conseguimento degli obiettivi e valutazione dei comportamenti;
- comunicazione degli esiti delle valutazioni e individuazione delle eventuali azioni di miglioramento.

#### Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi

Entro il 31 gennaio, la Giunta, in sede di adozione del PIAO, assegna al Segretario Generale (anche in qualità di Direttore dell'Azienda Speciale per la Zona Franca di Gorizia e attualmente anche della società *in house* Venezia Giulia Sviluppo Plus S.r.l.) gli obiettivi individuali desunti dal PIAO sia tra quelli strategici che operativi.

A seguire, entro il 15 febbraio, il Segretario Generale assegna formalmente gli obiettivi individuali ai Dirigenti.

A seguire, ogni Dirigente assegna gli obiettivi individuali ai rispettivi titolari di P.O.

Ciascun titolare di P.O., per l'U.O. di cui è responsabile, provvede ad organizzare colloqui individuali e/o di gruppo per fornire al personale assegnato informazioni ed eventuali chiarimenti sugli obiettivi assegnati all'U.O. e sui comportamenti attesi.

### **Monitoraggio intermedio del conseguimento degli obiettivi individuali**

Una volta conclusa l'elaborazione dei report di monitoraggio della performance organizzativa, la Struttura tecnica di supporto, con la supervisione dell'OIV, procede alla predisposizione dei report semestrali sul grado di conseguimento degli obiettivi individuali assegnati al Segretario Generale, ai Dirigenti ed ai titolari di P.O., li trasmette al Segretario Generale ed invia a ciascuno quello di competenza.

Il Segretario Generale effettua, se del caso, colloqui individuali o di gruppo con i Dirigenti ed i titolari di P.O., allo scopo di verificare l'andamento della performance, di individuare eventuali modifiche di obiettivi o target a seguito di novità sopravvenute e di ri-orientare ove necessario i comportamenti.

### **Misurazione del conseguimento degli obiettivi e valutazione dei comportamenti**

Al termine dell'esercizio, la Struttura tecnica di supporto provvede a compilare le sezioni delle schede di valutazione della performance individuale dedicate ai risultati desumendo dalla Relazione sulla performance, validata dall'OIV, le risultanze della performance organizzativa di Ente e delle sue articolazioni e quelle degli obiettivi individuali assegnati al personale con qualifica dirigenziale e ai titolari di P.O..

In caso di parziale conseguimento di un obiettivo individuale da parte di un Dirigente o titolare di P.O., a causa di fattori esterni non dipendenti dal suo operato, previa puntuale motivazione espressa dal Segretario Generale e concorde l'OIV, è possibile attribuire una valutazione positiva per la quota parte del lavoro svolto oppure escludere l'obiettivo dalla valutazione complessiva, rendendolo ininfluenza, e modificare, di conseguenza, la sezione della scheda.

La Struttura tecnica di supporto trasmette le schede di valutazione così compilate all'U.O. Risorse Umane affinché quest'ultima le consegna ai valutatori della componente "comportamenti e competenze", che sono:

- nei confronti del Segretario la **Giunta**, per tramite del Presidente camerale;
- nei confronti dei Dirigenti il **Segretario Generale**;
- nei confronti dei titolari di P.O. i **Dirigenti**, previa armonizzazione delle valutazioni con il Segretario Generale;
- nei confronti del restante personale i **Dirigenti**, con l'ausilio dei titolari di P.O., previa armonizzazione delle valutazioni con il Segretario Generale.

Ad ognuno dei fattori individuati per la valutazione dei comportamenti (presentati per ciascuna tipologia di personale nel par. 4.2) il valutatore assegna un voto che varia da 1 (voto minimo) a 10 (voto massimo).

Qualora nel corso d'anno si verificano passaggi di profilo professionale o casi di mobilità interna, la valutazione avverrà secondo il criterio di prevalenza ossia avverrà con riferimento al ruolo ricoperto o all'ambito organizzativo di cui il valutato ha fatto parte per il maggior numero di mesi (periodi maggiori a 16 giorni) nel corso dell'anno.

Il valutatore cessato dall'incarico nel corso dell'anno provvede alla valutazione del comportamento organizzativo del personale ad egli afferente fino alla data di permanenza.

La valutazione complessiva individuale sarà da considerare negativa qualora il valutato riporti un punteggio complessivo inferiore al **60%**.

## Comunicazione degli esiti delle valutazioni e individuazione delle eventuali azioni di miglioramento

Una volta effettuata, la valutazione della performance individuale è comunicata al personale mediante la trasmissione o consegna della scheda di valutazione.

Nelle schede di valutazione sono presenti campi a testo libero per raccogliere la motivazione dell'eventuale valutazione negativa dei comportamenti conseguita e le eventuali azioni di sviluppo organizzativo e professionale previste dal valutatore per migliorare le prestazioni e la professionalità del soggetto valutato.

Al fine di garantire l'allineamento tra risultati/comportamenti del dipendente e le attese della struttura, all'occorrenza può aver luogo un colloquio individuale tra il valutatore ed il valutato.

È facoltà di quest'ultimo richiedere un colloquio indipendentemente dalla valutazione conseguita.

Ipotizzando che il grado di conseguimento della performance di Ente, ottenuto come media aritmetica del grado di conseguimento di tutti gli obiettivi strategici indicati nel PIAO, sia pari al 90%, di seguito un'esemplificazione della modalità di valutazione della performance individuale del diverse tipologie di personale:

per il **Segretario Generale** la valutazione della performance individuale è così determinata:

- max 50 punti sono attribuiti in base al risultato della performance organizzativa di Ente  
il punteggio si ottiene eseguendo il seguente calcolo:  $50 \times 90\% = 45,0$  → 45,0/50 punti
- max 30 punti sono attribuiti in base al conseguimento degli obiettivi individuali assegnatigli  
ipotizzando un grado di conseguimento degli obiettivi individuali, ottenuto come media aritmetica ponderata del grado di conseguimento di ciascuno di essi, pari al 90%  
il punteggio si ottiene eseguendo il seguente calcolo:  $30 \times 90\% = 27,0$  → 27,0/30 punti
- max 20 punti sono attribuiti alla valutazione dei comportamenti agiti e delle competenze dimostrate per conseguire i risultati prefissati  
poiché sono stati individuati 9 fattori di valutazione, il punteggio massimo conseguibile è pari a 90 e, pertanto, ipotizzando una somma delle votazioni assegnategli pari a 87  
il punteggio si ottiene eseguendo il seguente calcolo:  
 $87/90 = 0,966$  → 96,6% di 20 = 19,3 → 19,3/20 punti

conseguentemente, il punteggio complessivo del Segretario Generale è pari a:

$(45,0 + 27,0 + 19,3) = 91,3$  → 91,3/100 punti, che corrisponde al giudizio di sintesi "in linea con le aspettative";

per il **Dirigente** la valutazione della performance individuale è così determinata:

- max 15 punti sono attribuiti in base al risultato della performance organizzativa di Ente  
il punteggio si ottiene eseguendo il seguente calcolo:  $15 \times 90\% = 13,5$  → 13,5/15 punti
- max 45 punti sono attribuiti in base al risultato della performance organizzativa dell'Area di competenza  
ipotizzando un grado di conseguimento degli obiettivi assegnati all'ambito di competenza, ottenuto come media aritmetica del grado di conseguimento degli obiettivi operativi assegnati a tale ambito, pari al 98%  
il punteggio si ottiene eseguendo il seguente calcolo:  $45 \times 98\% = 44,1$  → 44,1/45 punti
- max 20 punti sono attribuiti al conseguimento degli obiettivi individuali assegnatigli  
ipotizzando un grado di conseguimento degli obiettivi individuali, ottenuto come media aritmetica ponderata del grado di conseguimento di ciascuno di essi, pari al 90%  
il punteggio si ottiene eseguendo il seguente calcolo:  $20 \times 90\% = 18,0$  → 18,0/20 punti
- max 20 punti sono attribuiti alla valutazione dei comportamenti agiti e alle competenze dimostrate per conseguire i risultati prefissati  
poiché sono stati individuati 9 fattori di valutazione, il punteggio massimo conseguibile è pari a 90 e, pertanto, ipotizzando una somma delle votazioni assegnategli pari a 87  
il punteggio si ottiene eseguendo il seguente calcolo:  $87/90 = 0,966$   
→ 96,6% di 20 = 19,3 → 19,3/20 punti

conseguentemente, la valutazione complessiva del Dirigente sarà pari a  $(13,5 + 44,1 + 18,0 + 19,3) = 94,9 \rightarrow 94,9/100$  punti, che corrisponde al giudizio di sintesi “in linea con le aspettative”;

per il **titolare di P.O.** la valutazione della performance individuale è così determinata:

- max 10 punti sono attribuiti sulla base del risultato della performance organizzativa di Ente  
il punteggio si ottiene eseguendo il seguente calcolo:  $10 \times 90\% = 9,0 \rightarrow 9,0/10$  punti
- max 30 punti sono attribuiti in base al risultato della performance organizzativa riferita all’oggetto dell’incarico di P.O.  
ipotizzando un grado di conseguimento degli obiettivi assegnati all’ambito di competenza, ottenuto come media aritmetica del grado di conseguimento degli obiettivi operativi assegnati a tale ambito, pari al 95%  
il punteggio si ottiene eseguendo il seguente calcolo:  $30 \times 95\% = 28,5 \rightarrow 28,5/30$  punti
- max 20 punti sono attribuiti sulla base della media aritmetica ponderata di conseguimento degli obiettivi individuali assegnatigli  
ipotizzando un grado di conseguimento degli obiettivi individuali, ottenuto come media aritmetica ponderata del grado di conseguimento di ciascuno di essi, pari al 90%  
il punteggio si ottiene eseguendo il seguente calcolo:  $20 \times 90\% = 18,0 \rightarrow 18,0/20$  punti
- max 40 punti sono attribuiti alla valutazione dei comportamenti agiti e alle competenze dimostrate per conseguire i risultati prefissati  
poiché sono stati individuati 7 fattori di valutazione, il punteggio massimo conseguibile è pari a 70 e, pertanto, ipotizzando una somma delle votazioni assegnategli pari a 67  
il punteggio si ottiene eseguendo il seguente calcolo:  $67/70 = 0,957$   
 $97,5\%$  di 40 = 38,3  $\rightarrow 38,3/40$  punti

conseguentemente, la valutazione complessiva del titolare di P.O. sarà pari a  $(9,0 + 28,5 + 18,0 + 38,3) = 93,8 \rightarrow 93,8/100$  punti, che corrisponde al giudizio di sintesi “in linea con le aspettative”;

per il **Dipendente** non titolare di P.O. la valutazione della performance individuale è così determinata:

- max 5 punti sono attribuiti sulla base del risultato della performance organizzativa di Ente  
il punteggio si ottiene eseguendo il seguente calcolo:  $5 \times 90\% = 4,5 \rightarrow 4,5/5$  punti
- max 25 punti sono attribuiti in base al risultato della performance organizzativa assegnati all’area di competenza (U.O.)  
ipotizzando un grado di conseguimento degli obiettivi assegnati all’ambito di competenza, ottenuto come media aritmetica del grado di conseguimento degli obiettivi operativi assegnati a tale ambito, pari al 98%  
il punteggio si ottiene eseguendo il seguente calcolo:  $25 \times 98\% = 24,5 \rightarrow 24,5/25$  punti
- max 70 punti sono attribuiti dalla valutazione dei comportamenti dei comportamenti agiti e alle competenze dimostrate per conseguire i risultati prefissati  
poiché sono stati individuati 5 fattori di valutazione, il punteggio massimo conseguibile è pari a 50 e, pertanto, ipotizzando una somma delle votazioni assegnategli pari a 47  
il punteggio si ottiene eseguendo il seguente calcolo:  $47/50 = 0,940$   
 $94,0\%$  di 70 = 65,8  $\rightarrow 65,8/70$  punti

conseguentemente, la valutazione complessiva del dipendente sarà pari a  $(4,5 + 24,5 + 65,8) / 100 = 94,8 \rightarrow 94,8/100$  punti, che corrisponde al giudizio di sintesi “in linea con le aspettative”.

Nella sezione 6 “Allegati tecnici” sono presentati fac-simile di scheda di valutazione della performance individuale per il Segretario Generale, i Dirigenti, gli incaricati di P.O. e gli altri dipendenti non titolari di P.O. (rispettivamente Allegati 2, 3, 4 e 5).

## Collegamento con i sistemi incentivanti

Una volta compilata la scheda di valutazione individuale è possibile determinare il valore economico della retribuzione di risultato da corrispondere al personale dirigenziale e ai titolari di P.O. ed il valore economico dei compensi correlati alla performance (compenso incentivante) da corrispondere agli altri dipendenti.

L'importo della retribuzione di risultato da erogare al personale con qualifica dirigenziale e ai titolari di P.O. si ottiene applicando il punteggio percentuale complessivo della valutazione riportato sulla scheda all'importo massimo previsto per ciascun soggetto.

Per il personale non titolare di P.O. si deve tener conto che l'art. 68 del vigente CCNL del comparto Funzioni Locali, sottoscritto in data 21 maggio 2018, prevede che siano mantenute distinte le risorse destinate ai premi correlati alla performance organizzativa da quelli destinati a premi correlati alla performance individuale.

Ai sensi dell'art. 7 del citato CCNL è la contrattazione collettiva decentrata integrativa a stabilire i criteri di ripartizione delle risorse destinate alla produttività tra le due tipologie di premi.

A titolo esemplificativo, se viene stabilito che le risorse destinate alla produttività siano destinate:

- per il 30% ai premi correlati alla performance organizzativa
- per il 70% ai premi correlati alla performance individuale

e che l'importo teorico del compenso incentivante da attribuire ai dipendenti che abbiano conseguito il punteggio massimo (100/100) sia di € 2.000,00, per cui sia pari a

- € 600,00 (30% di 2.000) l'importo massimo destinato alla performance organizzativa
- € 1.400,00 (70% di 2.000) l'importo massimo destinato alla performance individuale (comportamenti),

nel caso in cui un dipendente abbia conseguito il punteggio di

- 29/30 punti (96,7%) per la performance organizzativa
- 65,8/70 punti (94,0%) per la performance individuale (comportamenti)

l'importo del premio correlato alla performance organizzativa si otterrà considerando 96,7% di € 600,00 = € 590,20

l'importo del premio correlato performance individuale si otterrà considerando 94,0% di € 1.400,00 = € 1.316,00

risultando il compenso incentivante da erogare al dipendenti pari a € 1.896,20.

All'atto della liquidazione del compenso incentivante, l'U.O. Risorse Umane, competente dell'erogazione del trattamento economico, provvede a riproporzionare l'importo correlato alla performance organizzativa da corrispondere al dipendente, determinandolo sulla base dei giorni di effettiva presenza in servizio nel corso dell'anno, tenendo conto che sono equiparate a presenza in servizio - e quindi non comportanti decurtazione dell'importo erogabile - le assenze per esigenze di servizio, i riposi compensativi, le ferie, le giornate di riposo sostitutive delle festività soppresse, i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale (questi ultimi espressamente richiamati dal vigente 9 comma 3 del D. Lgs. 150/2009).

Per il personale in servizio a tempo parziale, il premio correlato alla performance organizzativa viene riproporzionato in base alla percentuale di part-time svolto.

#### **4.4 Procedure di conciliazione**

Per procedure di conciliazione, ai sensi dell'art. 7, comma 2-bis, del D.Lgs. n. 150/2009, si intendono le iniziative, a garanzia dei valutati, volte a risolvere i conflitti relativi all'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Premesso che la valutazione espressa nei confronti dei dipendenti non è un provvedimento amministrativo, bensì un atto di natura privatistica di gestione del rapporto di lavoro, che come tale è adottato, ai sensi dell'art. 5, comma 2, del D.Lgs. n. 165/2001, dal personale con qualifica dirigenziale nell'esercizio dei poteri del privato datore di lavoro, in caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il valutato, nel termine di 5 giorni lavorativi dalla data di notifica della scheda di valutazione, può chiedere al valutatore per iscritto il riesame, argomentandone le motivazioni.

Il valutatore, entro i successivi 5 giorni lavorativi dal ricevimento della richiesta, con la medesima forma risponde accogliendo l'istanza di riesame, ovvero motivandone il diniego.

Se il valutatore e il valutato concordano su una diversa valutazione, la nuova scheda finale sostituisce la precedente. Se non concordano, il valutato può chiedere, entro 5 giorni lavorativi dal ricevimento del diniego, l'attivazione della procedura conciliativa di valutazione, presentando un ricorso scritto all'organo conciliatore.

Per il personale con qualifica non dirigenziale l'organo conciliatore è individuato nel Segretario Generale, per i Dirigenti detto organo è costituito dal Segretario Generale e dall'OIV.

L'organo conciliatore, entro 15 giorni lavorativi dalla presentazione del ricorso, convoca le parti invitandole in contraddittorio ad esporre le proprie ragioni, al termine del quale redige una proposta motivata di modifica della valutazione ovvero indica le ragioni per le quali non si ravvisano i presupposti per una modifica.

Tale proposta assume la forma di parere da sottoporre al primo valutatore.

Nel corso del contraddittorio il valutato ha facoltà di farsi assistere da persona di sua fiducia, ovvero da un legale o da un rappresentante sindacale.

Il valutatore, entro 5 giorni lavorativi dal ricevimento del parere, può accogliere le modifiche proposte o confermare la propria valutazione, motivando la decisione con nota scritta, che trasmette al valutato.

Sono comunque fatte salve le procedure conciliative previste dall'art. 410 cpc,

Non è prevista la procedura conciliativa per il Segretario Generale.

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

Il presente SMVP è approvato dalla Giunta della Camera di Commercio Venezia Giulia e sarà aggiornato annualmente, previo parere vincolante dell'OIV, così come previsto dal D.Lgs. n. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, e nel rispetto di nuove Linee Guida elaborate da Unioncamere.

Per gli anni successivi, all'atto dell'avvio di un nuovo ciclo di pianificazione, il Segretario Generale, in raccordo con l'OIV e con il supporto della Struttura tecnica di supporto, provvede a verificare la necessità di aggiornare il SMVP alla luce delle eventuali variazioni intervenute nel contesto interno ed esterno.

Qualora non si ravvisi la necessità di aggiornare il Sistema, l'Ente esplicita tale circostanza mediante una delibera di Giunta di conferma del Sistema vigente.

Tale atto viene adottato entro la data di approvazione del PIAO relativo al nuovo ciclo triennale di pianificazione.

## **6. ALLEGATI TECNICI**

Di seguito sono presentate

- fac-simile della scheda di programmazione degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi (Allegato 1)
- fac-simile della scheda di valutazione individuale per il Segretario Generale (Allegato 2)
- fac-simile della scheda di valutazione individuale per il Dirigente (Allegato 3)
- fac-simile della scheda di valutazione individuale per il titolare di P.O. (Allegato 4)
- fac-simile della scheda di valutazione individuale per il dipendente non rientrante nelle precedenti categorie (Allegato 5)

fac-simile di scheda di programmazione degli obiettivi strategici

<b>Obiettivo strategico 1.1</b>					
Descrizione					
Missione					
Programma (D.M. 27.03.2013)					
Indicatore	Algoritmo di calcolo	Baseline	Target anno t	Target anno t+1	Target anno t+2
1.1.1a	Fonte:				
1.1.1b	Fonte:				
....	Fonte:				

fac-simile di scheda di programmazione degli obiettivi operativi

<b>Obiettivo strategico 1.1</b>				
<b>Obiettivo operativo 1.1.1</b>				
Descrizione				
Indicatore	Algoritmo di calcolo	Baseline	Target anno t	Unità organizzativa coinvolta
1.1.1a	Fonte:			
1.1.1b	Fonte:			
....	Fonte:			

**SCHEDA DI VALUTAZIONE**

Anno .....

<b>NOME E COGNOME</b>
<b>QUALIFICA</b>

<b>SEGRETARIO GENERALE</b>
----------------------------

RISULTATI	Performance di Ente		Indicatore sintetico	Punteggio	
		Performance complessiva di Ente			Punteggio componente 
					/ 50
	Ambito organizzativo di diretta responsabilità		Indicatore sintetico	Punteggio	
					Punteggio componente 
					/ 0
	Obiettivi individuali		Peso attribuito	Grado di conseguimento	Punteggio
		Obiettivo 1			
		Obiettivo 2			
		.....			
			100%		
					Punteggio componente 
					/ 30



Punteggio  
da 1 a 10



**COMPORTEMENTI AGILI E COMPETENZE**

**Capacità direzionale**

intesa come capacità di interpretare le direttive degli organi di governo camerali e di tradurre in azioni e piani operativi le linee strategiche definite

**Capacità gestionale**

intesa come capacità di progettare, attivare e coordinare processi di lavoro trasversali al fine di incrementare l'efficienza e l'efficacia dei servizi offerti all'utenza

**Leadership**

intesa come capacità di motivare, guidare e valorizzare i collaboratori favorendo la loro autonomia e la loro crescita professionale

**Innovatività**

intesa come capacità di ricercare, promuovere e gestire innovazioni tecnologiche e organizzative che consentano un miglioramento dell'azione amministrativa in termini di produttività del lavoro, di efficienza e trasparenza

**Orientamento all'utenza**

intesa come capacità di mettere in atto soluzioni che favoriscano la soddisfazione degli utenti e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi dei servizi offerti

**Capacità di analisi e problem solving**

intesa come capacità di contestualizzare i problemi e di individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione nonché possibili azioni correttive

**Capacità di gestire il processo di trasparenza e prevenzione della corruzione**

intesa come capacità di progettare, attuare e monitorare azioni mirate a diffondere la cultura della trasparenza e della legalità nell'Ente

**Capacità relazionali e di networking**

intesa come capacità di curare le relazioni e costruire reti relazionali con gli interlocutori dell'Ente allo scopo di accrescerne la presenza e l'efficacia istituzionale

**Capacità di valutazione dei collaboratori**

intesa come capacità di differenziare le valutazioni coerentemente all'apporto dei singoli collaboratori

Punteggio componente



/ 20

Punteggio complessivo

/ 100

**Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)**

**Azioni di sviluppo organizzativo e professionale**

**IL VALUTATORE**

**PRESIDENTE DELLA CAMERA DI COMMERCIO**

**DATA**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE**

Anno .....

<b>NOME E COGNOME</b>
<b>QUALIFICA</b>

<b>DIRIGENTE AREA ....</b>
----------------------------

RISULTATI	Performance di Ente		Indicatore sintetico	Punteggio		
		Performance complessiva di Ente			Punteggio componente <small>👉</small>	
					/ 15	
	Ambito organizzativo di diretta responsabilità		Indicatore sintetico	Punteggio		
		Performance di Area			Punteggio componente <small>👉</small>	
					/ 45	
	Obiettivi individuali		Peso attribuito	Grado di conseguimento	Punteggio	
		Obiettivo 1				
		Obiettivo 2				
		.....				
		100%			Punteggio componente <small>👉</small>	
				/ 20		



Punteggio  
da 1 a 10



**COMPORTEMENTI AGILI E COMPETENZE**

<b>Capacità direzionale</b> intesa come capacità di interpretare le direttive degli organi di governo camerali e di tradurre in azioni e piani operativi le linee strategiche definite	
<b>Capacità gestionale</b> intesa come capacità di progettare, attivare e coordinare processi di lavoro trasversali al fine di incrementare l'efficienza e l'efficacia dei servizi offerti all'utenza	
<b>Leadership</b> intesa come capacità di motivare, guidare e valorizzare i collaboratori favorendo la loro autonomia e la loro crescita professionale	
<b>Innovatività</b> intesa come capacità di ricercare, promuovere e gestire innovazioni tecnologiche e organizzative che consentano un miglioramento dell'azione amministrativa in termini di produttività del lavoro, di efficienza e trasparenza	
<b>Orientamento all'utenza</b> intesa come capacità di mettere in atto soluzioni che favoriscano la soddisfazione degli utenti e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi dei servizi offerti	
<b>Capacità di analisi e problem solving</b> intesa come capacità di contestualizzare i problemi e di individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione nonché possibili azioni correttive	
<b>Capacità di gestire il processo di trasparenza e prevenzione della corruzione</b> intesa come capacità di progettare, attuare e monitorare azioni mirate a diffondere la cultura della trasparenza e della legalità nell'Ente	
<b>Capacità relazionali e di networking</b> intesa come capacità di curare le relazioni e costruire reti relazionali con gli interlocutori dell'Ente allo scopo di accrescerne la presenza e l'efficacia istituzionale	
<b>Capacità di valutazione dei collaboratori</b> intesa come capacità di differenziare le valutazioni coerentemente all'apporto dei singoli collaboratori	

Punteggio componente
P
/ 20

Punteggio complessivo
/ 100

**Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)**

---

**Azioni di sviluppo organizzativo e professionale**

---

**IL VALUTATORE  
SEGRETARIO GENERALE**

**DATA**



**SCHEDA DI VALUTAZIONE**

Anno .....

NOME E COGNOME

TITOLARE DELLA P.O. ....

<b>RISULTATI</b>	<b>Performance di Ente</b>		Indicatore sintetico	Punteggio		
		Performance complessiva di Ente				Punteggio componente / 10
						/ 10
	<b>Ambito organizzativo di diretta responsabilità</b>		Indicatore sintetico	Punteggio		
		Performance dell'ambito oggetto dell'incarico				Punteggio componente / 30
						/ 30
	<b>Obiettivi individuali</b>		Peso attribuito	Grado di conseguimento	Punteggio	
		Obiettivo 1				
		Obiettivo 2				
		.....				
		100%			Punteggio componente / 20	
				/ 20		



Punteggio  
da 1 a 10



**COMPORAMENTI AGITE COMPETENZE**

**Capacità gestionale**

intesa come capacità di programmare, definire priorità e gestire i processi, dimostrando una visione del lavoro orientata ai risultati e responsabilizzazione al loro conseguimento

**Capacità organizzativa**

intesa come capacità di proporre adeguate soluzioni organizzative in caso di insorgenza di problematiche nella ordinaria gestione del lavoro e di gestire con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto

**Leadership**

intesa come capacità di motivare, guidare e valorizzare i collaboratori favorendo la loro autonomia e la loro crescita professionale

**Capacità di team working**

intesa come capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'Ente, generando relazioni efficaci e soluzioni condivise

**Orientamento all'utenza interna e/o esterna**

intesa come capacità di rilevare le esigenze degli utenti, i loro bisogni ed il livello del servizio richiesto, orientando il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate

**Capacità di analisi e problem solving**

intesa come capacità di individuare l'esistenza di problematiche nella ordinaria gestione del lavoro e di proporre adeguati miglioramenti per conseguire rapidamente i migliori risultati nel minor tempo e con la maggiore efficacia possibile

**Capacità di valutazione dei collaboratori**

intesa come capacità di differenziare le valutazioni coerentemente all'apporto dei singoli collaboratori

Punteggio componente



/ 40

Punteggio complessivo

/ 100

**Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)**

**Azioni di sviluppo organizzativo e professionale**

**IL VALUTATORE**  
**SEGRETARIO GENERALE/DIRIGENTE**

**DATA**

[Yellow box for evaluator signature]

[Yellow box for date]

**SCHEDA DI VALUTAZIONE**

**Anno**

**NOME E COGNOME**

**U.O. DI APPARTENENZA**

<b>RISULTATI</b>	<b>Performance di Ente</b>		Indicatore sintetico	Punteggio	
		Performance complessiva di Ente			Punteggio componente <small>👉</small>
					/ 5
	<b>Ambito organizzativo di appartenenza</b>		Indicatore sintetico	Punteggio	
		Performance dell'ambito organizzativo di appartenenza			Punteggio componente <small>👉</small>
					/ 25
	<b>Obiettivi individuali</b>		Peso attribuito	Grado di conseguimento	Punteggio
		Obiettivo 1			
		Obiettivo 2			
		.....			
			100%		
					Punteggio componente <small>👉</small>
					/ 0

**PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**



Punteggio  
da 1 a 10



**Qualità del contributo apportato alla performance dell'U.O. di appartenenza**

**Orientamento al risultato**  
inteso come disponibilità ad affiancare e/o sostituire i colleghi anche di altre U.O. per far fronte alle esigenze di servizio

**Orientamento all'utenza interna e/o esterna**  
inteso come capacità di accogliere l'utenza e di recepire le richieste avanzate dalla stessa

**Capacità di eseguire i compiti assegnati**  
intesa come capacità di lavorare in modo affidabile, tempestivo e completo, senza la necessità di frequenti interventi correttivi da parte del responsabile dell'U.O. di appartenenza

**Flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro**  
intesa come disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive dettagliate

Punteggio componente



/ 70

Punteggio complessivo

/ 100

**Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)**

**Azioni di sviluppo organizzativo e professionale**

DATA

FIRMA

SENTITO IL TITOLARE DELLA P.O.

DATA

FIRMA

SENTITO IL TITOLARE DELLA P.O.

**IL VALUTATORE  
DIRIGENTE**

**DATA**

Coefficienti per l'attribuzione dei Fondi:

Performance organizzativa ► / 30 ► ...%

Performance individuale ► / 70 ► ...%