



CAMERA DI COMMERCIO
VENEZIA GIULIA
TRIESTE GORIZIA

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (aggiornamento 2025)

adottato con delibera di Giunta n. 146 dd. 18.12.2025

MOTIVAZIONE DELL'AGGIORNAMENTO

L'aggiornamento riguarda esclusivamente aspetti lessicali o di forma.
Sono confermando integralmente i contenuti sostanziali del Sistema vigente per
l'anno 2024.

INDICE

PREMESSA	pag. 2
1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CAMERA DI COMMERCIO VENEZIA GIULIA	3
1.1 Natura dell'Ente	3
1.2 Funzioni, attività, servizi svolti	3
1.3 Organizzazione dell'Ente	4
2. IL SISTEMA	9
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	12
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
4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	20
4.1 Requisiti e principi	21
4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale	21
4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale	21
4.2.2 Personale incaricato di Elevata Qualificazione	23
4.2.3 Personale non dirigente	24
4.3 Modalità di valutazione della performance individuale	24
4.4 Procedure di conciliazione	28
5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA	29
6. ALLEGATI TECNICI	29
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 dell'incaricato di Elevata Qualificazione	
Allegato 5 fac-simile di scheda di valutazione della performance individuale del dipendente non incaricato di Elevata Qualificazione	

PREMESSA

L'articolo 7, comma 1, del D.Lgs. n. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, stabilisce che le amministrazioni pubbliche adottino e aggiornino annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) o Organismo con funzioni analoghe, un **Sistema di misurazione e valutazione della performance** (di seguito, SMVP), inteso come l'insieme organico di regole, procedure, attori e strumenti attraverso cui le amministrazioni organizzano e gestiscono le attività di misurazione e valutazione delle proprie performance.

Il presente documento assume, pertanto, la forma di un manuale operativo finalizzato a disciplinare il processo di misurazione e valutazione della performance della Camera di Commercio Venezia Giulia nel suo complesso, delle Aree dirigenziali, delle Unità Organizzative in cui si articola la struttura dell'Ente e dei singoli dipendenti. Esso costituisce anche riferimento per l'erogazione degli istituti premianti legati alla performance, previsti dalla normativa contrattuale vigente per il personale camerale, sia dirigenziale sia non dirigenziale.

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

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

- maggiore attenzione agli indicatori di impatto (*outcome*) e agli strumenti di programmazione di livello strategico;
- rafforzamento della performance organizzativa, alla quale è attribuito un ruolo prevalente nella valutazione del personale dirigenziale e del personale incaricato di Elevata Qualificazione;
- valorizzazione del collegamento tra performance organizzativa e individuale;
- necessità di garantire una significativa differenziazione delle valutazioni;
- introduzione della valutazione negativa della performance ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e dell'eventuale irrogazione della sanzione del licenziamento disciplinare;
- definizione di obiettivi e indicatori comuni per la valutazione della performance complessiva del sistema camerale italiano;
- maggiore attenzione alla valutazione partecipativa da parte degli stakeholder, in relazione alle attività e ai servizi erogati (art. 19-bis).

Nessuna modifica è stata apportata al SMVP adottato dalla Giunta camerale con delibera n. 123 del 31 ottobre 2024, che rimane confermato nella sua impostazione metodologica, nei criteri e nei fattori di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.

1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CAMERA DI COMMERCIO VENEZIA GIULIA

1.1 Natura dell'Ente

La Camera di Commercio Venezia Giulia, ai sensi della Legge n. 580/1993 e successive modifiche, è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza - corrispondente ai territori delle province di Gorizia e Trieste - esercita funzioni di interesse generale a favore del sistema delle imprese, promuovendone la crescita e lo sviluppo.

1.2 Funzioni, attività, servizi svolti

La riforma introdotta dal D.Lgs. n. 219/2016, oltre a incidere sull'assetto territoriale del sistema delle Camere di Commercio, ha modificato in modo significativo le competenze attribuite a tali Enti, pur mantenendone invariata la *mission* generale.

La mappatura delle funzioni e dei servizi del sistema camerale si articola in otto funzioni fondamentali, che rappresentano gli ambiti prioritari di intervento comuni a tutto il territorio nazionale.

Sono inoltre confermate le tradizionali funzioni istituzionali di **Governo camerale** e di **Processi di supporto**, inerenti al funzionamento complessivo dell'Ente, e risultano salvaguardate le attività e i servizi cosiddetti "aggiuntivi", la cui erogazione deriva dalle strategie del singolo Ente o dall'attribuzione di specifiche deleghe da parte di altre amministrazioni. Ne costituisce esempio l'insieme delle attività delegate dalla Regione Friuli Venezia Giulia alle due Camere di Commercio regionali per l'erogazione di contributi a favore delle imprese, nonché per il sostegno di iniziative di imprenditoria femminile e giovanile.



1.3 Organizzazione dell'Ente

Organi camerali

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

- 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 con funzioni analoghe all'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 Partecipazioni pubbliche, 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 due le Aree in cui è articolata la struttura organizzativa.

Il vigente organigramma 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 e di Vice Presidenza 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.

Ai sensi del Capo II del CCNL relativo al personale del comparto Funzioni Locali stipulato il 16.11.2022, sono state istituite sette posizioni di lavoro di elevata responsabilità con elevata autonomia decisionale che costituiscono oggetto di incarico di Elevata Qualificazione (nel prosieguo anche EQ) conferito ad altrettanti funzionari camerali a decorrere dal 1° gennaio 2024 (nel previgente sistema di classificazione professionale analoghe posizioni di lavoro erano denominate *Posizioni Organizzative*).

L’U.O. Segreteria Generale, URP - Ufficio Relazioni con il Pubblico, l’Ufficio di Gabinetto di Presidenza, di Vice Presidenza e di Direzione, l’Ufficio Relazioni Esterne e Comunicazione, l’U.O. Risorse umane e l’U.O. Transizione digitale e digitalizzazione dell’impresa sono alle dirette dipendenze del Segretario Generale, mentre le altre U.O. sono poste sotto la responsabilità degli incaricati di EQ.

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.

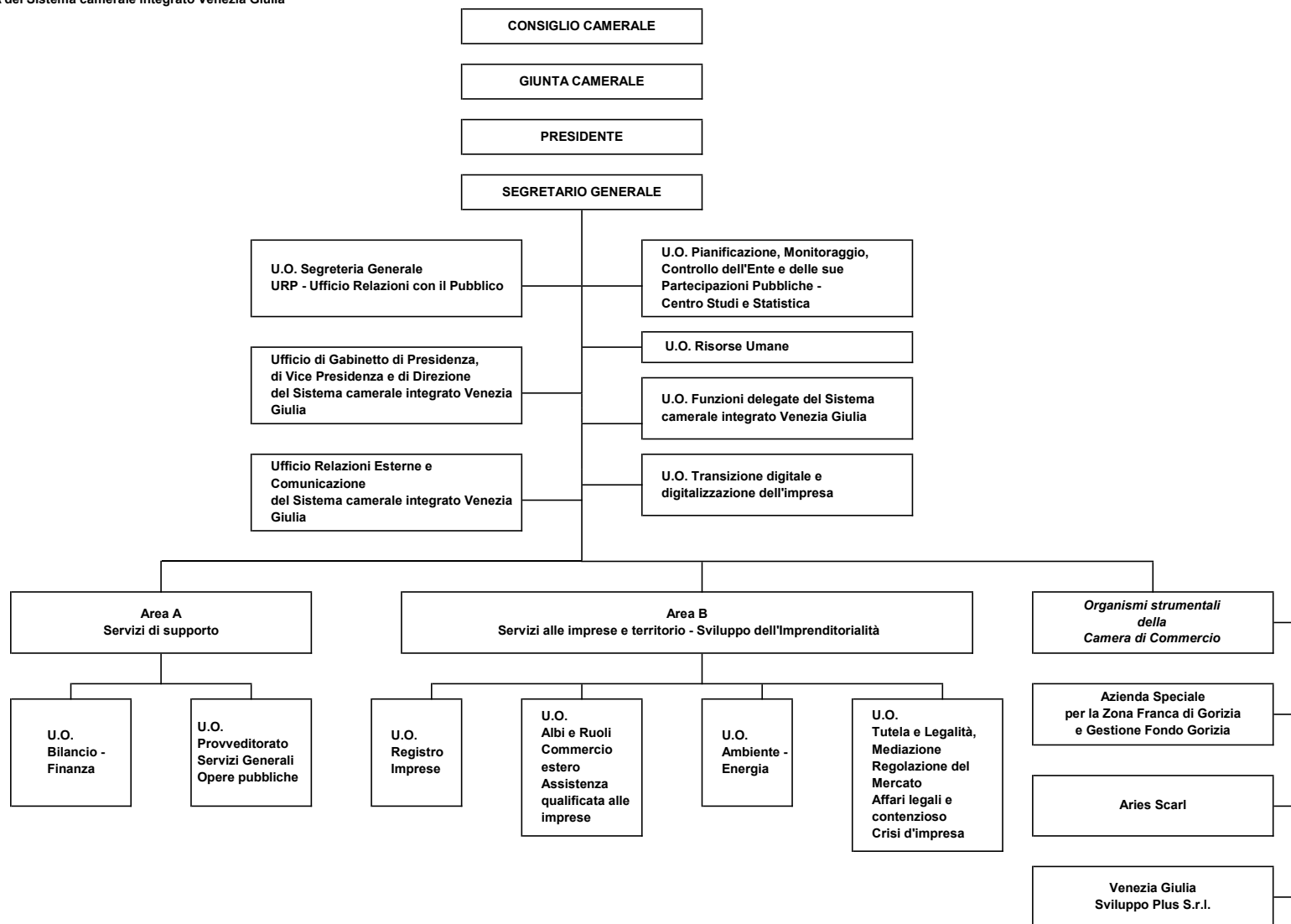
Nello specifico:

- ***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.

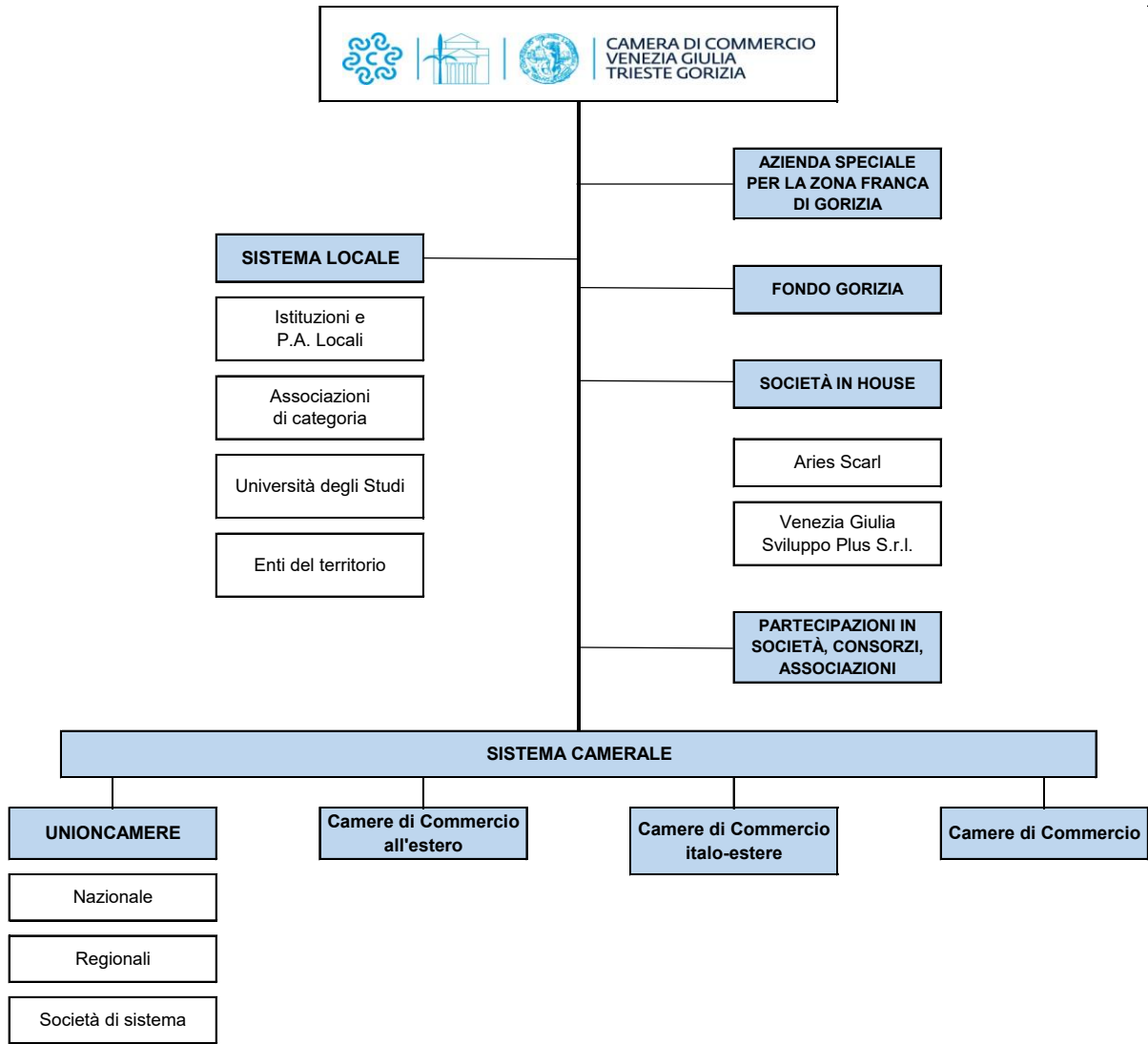
Di seguito si riporta l'organigramma del sistema camerale allargato Venezia Giulia, pubblicato anche nella sezione "Amministrazione Trasparente", accessibile dalla *home page* del sito istituzionale dell'Ente www.vg.camcom.gov.it, sotto-sezione di livello 1 "Organizzazione", sotto-sezione di livello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

ORGANIGRAMMA del Sistema camerale integrato Venezia Giulia



L'Ente camerale opera inoltre come attore centrale di una fitta rete di relazioni istituzionali, finalizzate a sostenere l'economia della circoscrizione territoriale di competenza e a promuovere la crescita della competitività e dell'innovazione delle imprese ivi insediate. A tal fine, attiva forme di collaborazione non solo con i soggetti del sistema camerale italiano (altre Camere di Commercio, Unioncamere, ecc.), ma anche con ulteriori partner pubblici e privati.

Le citate relazioni sono rappresentate nello schema che segue.



2. IL SISTEMA

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (in seguito anche **SMVP** o **Sistema**) è un elemento essenziale per il Ciclo di gestione della performance, in quanto definisce le modalità di attuazione delle diverse fasi in cui esso si articola, ovvero:

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

La **pianificazione strategica** riguarda l'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** consiste nella declinazione annuale della pianificazione strategica e si concretizza nella definizione degli obiettivi operativi (iniziative/attività) da conseguire nel corso dell'anno, nell'individuazione delle risorse necessarie – umane, economico-finanziarie, organizzative e tecnologiche – 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 e approva la **Relazione previsionale e programmatica** (in seguito 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** (in seguito anche **PIRA**), entrambi approvati dal Consiglio camerale entro il 31 dicembre.

La RPP costituisce inoltre presupposto per la definizione del **Piano Integrato di Attività e Organizzazione** (in seguito anche **PIAO**), adottato dalla Giunta entro il mese di gennaio.

Nel PIAO sono individuati:

- gli obiettivi strategici, con relativi indicatori e target su base triennale;
- gli obiettivi operativi annuali, con i relativi indicatori e target;
- gli obiettivi individuali assegnati al Segretario Generale, anche in qualità di Direttore dell'Azienda per la Zona Franca di Gorizia, di Direttore Generale della società *in house* Aries Scarl (incarichi entrambi conferiti per statuto), nonché attualmente di Direttore della società *in house* Venezia Giulia Sviluppo Plus Srl,

Nell'Allegato 1 al presente documento sono riportati i fac-simile delle schede di programmazione degli obiettivi strategici e operativi utilizzati nel PIAO.

Successivamente all'adozione del PIAO, il Segretario Generale provvede all'assegnazione degli obiettivi individuali ai Dirigenti ed agli incaricati di Elevata Qualificazione (in seguito anche **EQ**).

NB: *poiché, come già indicato, il Segretario Generale svolge anche le funzioni di Dirigente d'Area in quanto unico dirigente in servizio, ogni riferimento al "Dirigente" nel presente documento non ha attualmente contenuto operativo.*

La **misurazione della performance** consiste nell'attività di quantificazione del livello di conseguimento dei risultati e degli impatti prodotti nei confronti di utenti e stakeholder, attraverso il l'utilizzo di specifici indicatori chiave di performance (**Key Performance Indicators – KPI**).

La **valutazione della performance** attiene all'analisi e all'interpretazione dei risultati misurati e tiene conto dei fattori di contesto che possono aver influito sull'allineamento o sullo scostamento rispetto a un valore di riferimento (target). Questa fase consente inoltre di individuare eventuali azioni correttive o di miglioramento, anche sulla base delle risultanze delle indagini di **customer satisfaction** finalizzate a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti in merito ai servizi erogati dalla Camera di Commercio (la c.d. **valutazione partecipativa**).

La **valutazione delle risorse umane** riguarda la verifica dei risultati conseguiti, la valutazione dei comportamenti organizzativi adottati e la valutazione delle competenze dimostrate dal personale,

anche ai fini dell'erogazione degli istituti premiali connessi 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)** rappresenta l'ultima fase del Ciclo di gestione della performance e si conclude con l'approvazione da parte della Giunta, entro il 30 giugno, della **Relazione sulla performance**, che è il documento che consente all'Ente camerale di rendere conto del proprio operato alle imprese, alla comunità, ai partner istituzionali, alle risorse umane, ossia a tutti gli stakeholder esterni ed interni. La Relazione illustra a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti 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 pianificazione strategica e della programmazione operativa, interessano in maniera trasversale tutti 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** definisce l'insieme di regole, procedure, attori e strumenti mediante 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 considerate dal SMVP, rispetto alle quali il Sistema produce output informativi e di giudizio sono:

- la **performance organizzativa**, che esprime il risultato che la Camera di Commercio consegue in relazione agli 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, incaricati di EQ e altri dipendenti), valutata singolarmente in termini di risultati raggiunti e comportamenti adottati nello svolgimento del proprio lavoro.

Il presente SMVP riguarda:

- la misurazione e valutazione della **performance organizzativa complessiva dell'Ente e delle sue articolazioni**;
- la misurazione e valutazione della **performance individuale** del personale con qualifica dirigenziale, degli incaricati di EQ e degli altri dipendenti.

Il presente SMVP disciplina:

- le modalità di costruzione di **obiettivi** e relativi **indicatori** ai due livelli (strategico ed operativo);
- la produzione di **reportistica interna**;
- gli **strumenti operativi** utilizzati (modelli di report, schede, ecc.);
- l'elaborazione di **output esterni** (documenti rivolti a stakeholder esterni);
- il **presidio** delle diverse fasi del processo di misurazione e valutazione della performance.

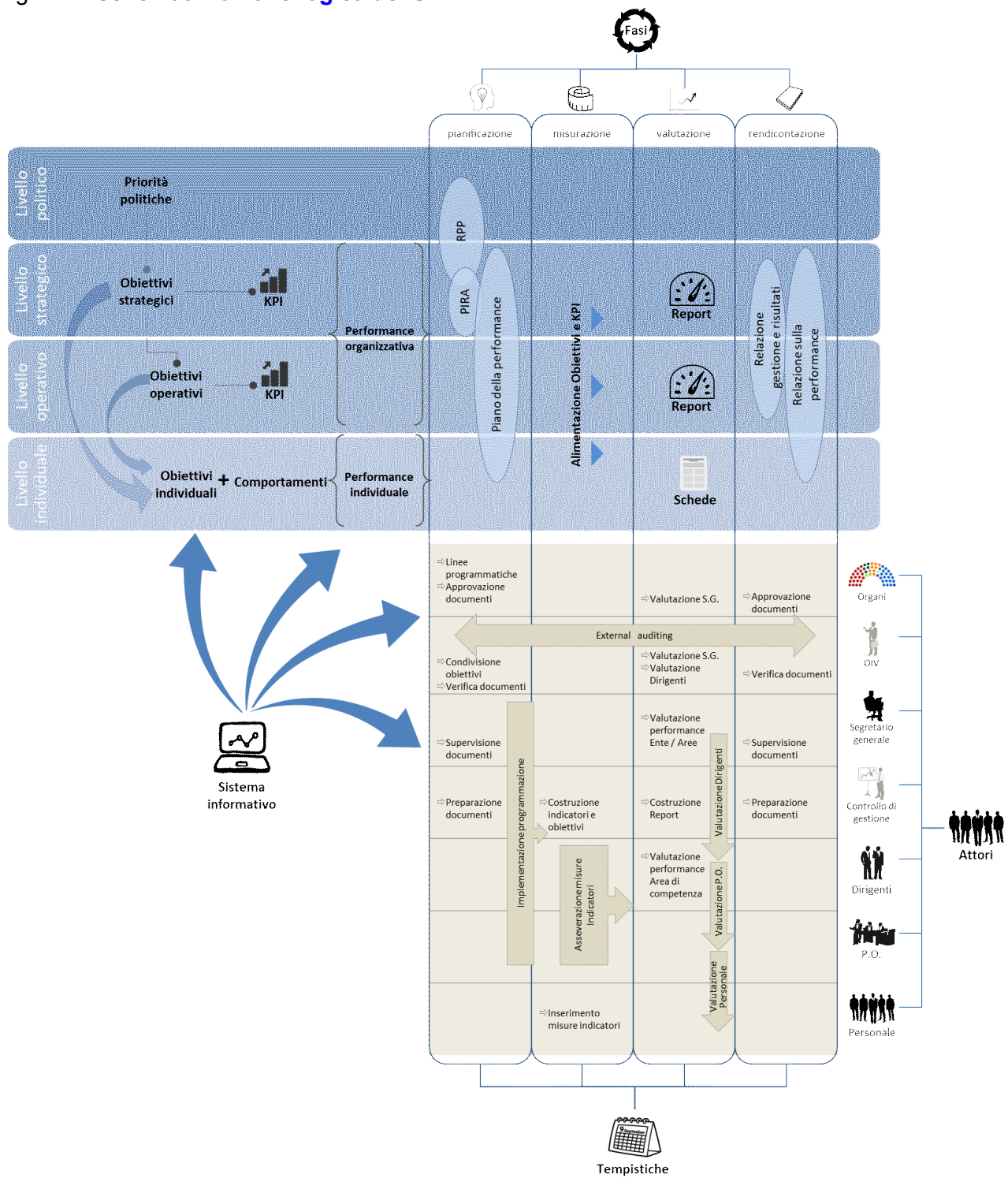
Il presente SMVP definisce i suoi elementi di base, che comprendono:

- gli **obiettivi** (strategici e 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, ai quali 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.). In funzione del ruolo ricoperto, ciascuna risorsa umana operante nell'Ente produce un impatto specifico, come segue:
 - per i **Dirigenti** l'ambito di riferimento è l'Area dirigenziale di competenza;
 - per gli **incaricati di EQ** l'ambito di riferimento è quello oggetto dell'incarico;
 - per i **dipendenti camerale non rientranti nelle due tipologie precedenti** l'ambito di riferimento è quello della U.O. di appartenenza.

In un'ottica di sistema, obiettivi operativi sono assegnati anche all'Azienda Speciale camerale per la Zona Franca di Gorizia - di cui, come già indicato, il Segretario Generale è direttore per statuto - tenendo conto, per il loro conseguimento, 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'elaborare il SMVP, la Camera di Commercio Venezia Giulia ha adottato un approccio metodologico basato sull'applicazione e sull'adattamento al proprio contesto organizzativo di una doppia metodologia della **Balanced Scorecard** (in italiano, "scheda di valutazione bilanciata", di seguito **BSC**). Tale approccio consente di interpretare i risultati ottenuti in relazione alle diverse prospettive di analisi definite in sede di programmazione.

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

Ottica multidimensionale

attraverso la descrizione e la misurazione della performance in relazione alle diverse dimensioni che la caratterizzano;

Centralità della strategia

mediante la rappresentazione della strategia dell'Ente attraverso la definizione della **mappa strategica**, che esplicita il legame tra *mission* istituzionale, priorità politiche e obiettivi strategici secondo una logica "ad albero", consentendo una rappresentazione articolata, integrata e sintetica della performance complessiva

Integrazione tra gestione strategica, gestione operativa e responsabilità di risultato

assicurata dalla chiara individuazione del contributo dei singoli titolari dei centri di responsabilità gestionale al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ente. Attraverso il meccanismo del **cascading**, il Segretario Generale, i Dirigenti, gli incaricati di EQ e il personale delle diverse U.O. sono responsabilizzati sul conseguimento di obiettivi di breve periodo, funzionalmente collegati al raggiungimento degli obiettivi strategici di medio-lungo termine;

Monitoraggio e analisi degli scostamenti

effettuati mediante lo sviluppo di un **cruscotto di indicatori strategici** che consente di valutare e rappresentare il livello di performance atteso e quello effettivamente realizzato, evidenziando eventuali scostamenti e permettendo l'attivazione tempestiva di azioni correttive.

Il processo di implementazione della BSC prende avvio dall'esplicitazione delle finalità fondamentali dell'Ente (*mission*), del posizionamento desiderato rispetto all'ambiente esterno (*vision*) e delle modalità con cui intende perseguire tale posizionamento nel medio-lungo periodo (strategie), declinando ciascuna strategia in obiettivi strategici misurabili.

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

1. **individuazione delle prospettive di analisi della performance**: definizione delle aree chiave da monitorare, in linea con la *mission* e gli obiettivi strategici dell'Ente;
2. **traduzione della strategia in obiettivi concreti**: elaborazione della mappa strategica, che esplicita in maniera chiara e sintetica la relazione tra *mission* istituzionale, priorità politiche e obiettivi strategici;
3. **definizione del cruscotto di indicatori** per la misurazione e la valutazione della performance a livello di Ente, in modo da consentire la possibilità di analisi anche a livello di area organizzativa, secondo la c.d. "logica a cannocchiale";
4. **allineamento della strategia alla gestione operativa**: traduzione degli obiettivi strategici in responsabilità operative e obiettivi di breve termine, secondo la logica "ad albero", per assicurare la coerenza tra pianificazione strategica e operatività.

In sede di definizione del modello, la Camera di Commercio Venezia Giulia ha individuato come rilevanti le seguenti quattro prospettive di analisi della performance, attraverso le quali interpretare in modo integrato i risultati dell'azione amministrativa:

- prospettiva "**Imprese e territorio**", 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* istituzionale di promuovere lo sviluppo del tessuto imprenditoriale e della circoscrizione territoriale di competenza;
- prospettiva "**Processi interni**", orientata alla valutazione della capacità dell'Ente di gestire i processi organizzativi in modo efficace ed efficiente, perseguendone il costante miglioramento e l'ottimizzazione;
- prospettiva "**Innovazione e crescita**", incentrata sulla capacità dell'Ente di adeguare nel tempo la struttura organizzativa, i modelli operativi e le competenze del personale, in modo funzionale al conseguimento degli obiettivi strategici posizionati nelle altre prospettive;
- prospettiva "**Economico-finanziaria**", volta a valutare la capacità dell'Ente di adottare politiche orientate all'uso efficiente delle risorse disponibili e al 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 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 degli incaricati di EQ (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** rappresentano i fattori critici di successo e i risultati da raggiungere per ottenere i benefici attesi dalla Camera di Commercio nei confronti dei propri stakeholder. In pratica, essi identificano le priorità di sviluppo o le criticità su cui l’Ente intende concentrare l’attenzione, al fine di attuare azioni specifiche per migliorare la propria performance.

Si distinguono in:

- **obiettivi strategici**, riferiti a un orizzonte temporale pluriennale (di norma il triennio) e di elevata 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, costituendo strumenti di programmazione annuale delle attività dell’Ente.

Il Segretario Generale, anche in qualità di Direttore dell’Azienda per la Zona Franca di Gorizia e di Direttore Generale della società *in house* Aries Scarl (incarichi entrambi conferiti per statuto), nonché attualmente in qualità di Direttore della società *in house* Venezia Giulia Sviluppo Plus Srl, sentiti i Dirigenti e gli incaricati di EQ, propone alla Giunta gli obiettivi strategici, indicando i conseguenti obiettivi operativi e, ove necessario, i programmi d’azione correlati, previa verifica della disponibilità di risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche.

Gli obiettivi sono definiti nel PIAO e possono essere modificati, adeguati o integrati nel corso dell’anno seguendo le stesse procedure previste per la loro definizione.

Gli obiettivi possono essere assegnati a singole articolazioni dell’Ente o a più articolazioni, oppure a tutte; in questi ultimi due casi sono definiti “trasversali”.

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

Gli **indicatori** rappresentano i parametri scelti dall’Ente per rilevare i progressi nel conseguimento degli obiettivi.

Le tipologie di indicatori, che permettono 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 o 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, la cui somma 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 utilizzati indicatori tratti dal **Sistema Informativo Pareto**, i relativi **target** siano definiti tenendo conto del valore medio registrato per il **cluster dimensionale** di riferimento, ovvero quello delle Camere di Commercio piccole con un numero di imprese e di unità locali fino a 75.000. Ciò consente di verificare il **posizionamento dell'Ente rispetto ad altre amministrazioni omologhe** (il c.d. *benchmarking*), come previsto dall'art. 5,

Nel PIAO, per ciascun indicatore sono indicati l'**algoritmo di calcolo** e la **fonte delle misure elementari** che lo compongono.

Collegamento tra obiettivi strategici e obiettivi 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 PIAO) 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. Tale attività può riguardare momenti e livelli diversi e prevede l'impiego di una specifica reportistica.

La misurazione effettuata 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 articola come segue:

- la Struttura tecnica di supporto predispone le schede di monitoraggio (intermedio o finale) per la rilevazione delle misure elementari necessarie al calcolo degli indicatori e le invia ai soggetti responsabili della rilevazione (di norma il Segretario Generale, i Dirigenti e gli incaricati di EQ), i quali sono anche responsabili della validazione dei dati;
- i soggetti responsabili della rilevazione compilano le schede di monitoraggio, indicando le fonti documentali a supporto delle 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 raccoglie le schede di monitoraggio compilate ed elabora i seguenti report:
 - un **report a livello di l'Ente** sull'andamento complessivo degli obiettivi, destinato al Segretario Generale e all'OIV;
 - i **report di monitoraggio per le singole articolazioni organizzative** (Aree dirigenziali/U.O.) relativi agli obiettivi di competenza, destinati ai Dirigenti e agli incaricati di EQ.

Per assicurare una immediata e chiara 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 segue la medesima tipologia di reportistica e metodica di rappresentazione, costituendo la consuntivazione della performance organizzativa, che confluisce nella Relazione sulla performance.

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 percentuali 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 tale termine non venga rispettato, il grado di conseguimento espresso da questo indicatore è considerato pari a **0%**.

La misurazione della performance organizzativa dell'Ente e quella delle singole articolazioni si ottengono entrambe tramite calcolo della media aritmetica: a livello di Ente, dalla media dei gradi di conseguimento di tutti gli obiettivi strategici presenti nel PIAO; a livello di articolazione, dalla media dei gradi di conseguimento degli obiettivi operativi ad essa afferenti.

Nel caso di un obiettivo trasversale, che coinvolga cioè più articolazioni dell'Ente, viene considerato il contributo fornito da ciascuna articolazione singolarmente.

3.4 Valutazione della performance organizzativa

La valutazione della performance organizzativa è un processo di natura qualitativa di interpretazione dei risultati emersi in sede di misurazione, integrata, ove necessario, dall'analisi di ulteriori elementi di carattere quali-quantitativo e di contesto, quali ad esempio:

- le cause di eventuali scostamenti tra i risultati ottenuti e quelli programmati;
- ove disponibili e/o significative, le analisi comparative (*benchmarking*) con altri Enti camerali di dimensioni e caratteristiche analoghe;
- informazioni integrative, anche di natura economico-finanziaria;
- mutamenti organizzativi e fattori esogeni intervenuti nel corso dell'anno che possono aver inciso sulle performance rilevate;
- gli esiti delle indagini svolte dall'Ente attraverso i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti (**valutazione partecipativa**).

La valutazione congiunta di tali elementi consente al soggetto valutatore (OIV) di formulare e motivare un giudizio discrezionale sull'andamento complessivo dell'amministrazione, sia in sede di

monitoraggio sia in occasione della redazione della Relazione sulla performance, sulla base 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 al di sotto della quale gli obiettivi e gli indicatori sono considerati come assolutamente non raggiunti (in termini di scostamento rispetto al target), è pari al **65%**.

Una performance complessiva dell'Ente inferiore alla soglia critica comporta la non corresponsione degli istituti premiali 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 quello tradizionale, prevedendo il coinvolgimento degli stakeholder, i quali assumono il ruolo di co-valutatori delle attività e dei servizi di cui fruiscono, anche in un'ottica di miglioramento organizzativo.

In materia, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha emanato le Linee guida n. 4, sulla base delle quali Unioncamere, nell'ambito di un Laboratorio svolto con lo stesso Dipartimento, ha aggiornato nel novembre 2018 il modello di SMVP per le Camere di Commercio, dedicando uno specifico paragrafo alla **valutazione partecipativa**.

Il coinvolgimento degli stakeholder è intrinseco nella natura delle Camere di Commercio, in quanto i componenti degli organi di governance sono rappresentanti delle principali categorie economiche del territorio di competenza (associazioni di categoria, ordini professionali, organizzazioni sindacali) e partecipano attivamente ai processi di pianificazione strategica, programmazione operativa, valutazione della performance e rendicontazione dei risultati.

Al fine di favorire il coinvolgimento degli altri stakeholder (utenti dei servizi camerali e cittadini) nella valutazione della performance organizzativa, la Camera di Commercio Venezia Giulia adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione, attraverso la realizzazione di indagini di *customer satisfaction*, che consentono di monitorare la qualità percepita dei servizi erogati, individuare i bisogni degli utenti e attivare meccanismi di miglioramento continuo.

Dal punto di vista operativo, in relazione al contesto organizzativo interno ed esterno, possono essere utilizzate le seguenti metodologie:

- somministrazione di questionari, in formato cartaceo o mediante strumenti digitali (moduli online), in forma anonima, archiviati nel rispetto della normativa sulla privacy e garantendone al contempo la verificabilità da parte dell'OIV;
- realizzazione di *focus group* e *panel* di ascolto, con la partecipazione di gruppi selezionati di stakeholder, finalizzati all'approfondimento di tematiche rilevanti per il miglioramento dell'attività camerale.

Le informazioni raccolte attraverso tali strumenti sono elaborate dalla Struttura tecnica di supporto all'OIV, che predispone appositi report sui risultati delle indagini. Tali esiti sono utilizzati dai responsabili dei servizi per l'adozione di eventuali azioni correttive, concorrono alla rilevazione di specifici indicatori definiti nel PIAO per la misurazione e la valutazione degli obiettivi strategici e incidono sulla performance organizzativa complessiva dell'Ente.

I risultati del processo di valutazione partecipativa sono infine rendicontati in modo dettagliato nella Relazione sulla performance.

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**, che hanno interesse, da un lato, a garantire che la programmazione camerale recepisca gli indirizzi strategici formulati e, dall'altro, a verificare che l'azione amministrativa produca risultati coerenti con tali indirizzi;
- la **Tecnostruttura**, intesa come l'insieme dei soggetti (Segretario Generale, Dirigenti, incaricati di EQ e personale assegnato alle U.O.) che, ai diversi livelli di responsabilità, sono chiamati ad alimentare il processo e a rispondere del conseguimento dei risultati;
- la **Struttura tecnica di supporto**, che affianca la Tecnostruttura nelle diverse fasi del processo, fornendo assistenza operativa, presidiando strumenti e metodologie e monitorando il rispetto dei tempi;
- l'**OIV**, che supporta l'Amministrazione sul piano metodologico, verificando la correttezza e la coerenza del processo di misurazione e valutazione messo in atto.

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

Nello svolgimento di tale attività, l'OIV tiene conto del grado di conseguimento degli obiettivi e, ove necessario, di ulteriori elementi di carattere quali-quantitativo e di contesto che possono aver influenzato le performance rilevate (cui si è fatto cenno nel par. 3.4). In sede di 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 presenza di eventi imprevedibili che hanno modificato l'assetto organizzativo o la disponibilità delle risorse dell'Ente.

Qualora si renda necessaria la ridefinizione di obiettivi annuali, dei relativi indicatori o dei target, mediante la modifica di quelli esistenti o l'introduzione di nuovi, la Giunta camerale provvede all'aggiornamento del PIAO, al fine di assicurare la piena tracciabilità delle variazioni apportate.

Al fine di garantire l'efficacia del processo di misurazione e valutazione della performance, la Camera di Commercio Venezia Giulia adotta la seguente calendarizzazione (*timing*) delle attività.

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 la relativa validazione;
- **entro il 10 luglio** i responsabili della rilevazione dei dati restituiscono le schede compilate alla Struttura tecnica di supporto, che provvede alla predisposizione della reportistica semestrale da trasmettere al Segretario Generale e all'OIV;
- **entro il 31 luglio** il Segretario Generale analizza eventuali scostamenti tra i risultati conseguiti nel primo semestre e i target programmati, valutando la possibile revisione del PIAO e l'eventuale aggiornamento del Budget direzionale;
- **entro il 31 dicembre** i responsabili della rilevazione dei dati avviano la fase di rendicontazione finale.

Anno t +1

- **entro il 15 maggio** i responsabili della rilevazione dei dati trasmettono alla Struttura tecnica di supporto le schede di monitoraggio aggiornate al 31 dicembre, ai fini della 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 è pubblicata nell'apposita sottosezione della sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale camerale.

4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La **performance individuale** rappresenta il contributo fornito da ciascun dipendente, sia in termini di risultati conseguiti sia di modalità con cui gli obiettivi dell'Ente vengono raggiunti.

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 riguarda esclusivamente il personale della Camera di Commercio, rilevando il contributo dell'Azienda Speciale e delle società *in house* solo nell'ambito della performance organizzativa.

La performance individuale viene, pertanto, definita per le seguenti categorie di personale:

- Segretario Generale;
- Dirigenti;
- Incaricati di Elevata Qualificazione;
- 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 rilevanza 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 dell'area organizzativa di competenza. Per converso, per il personale al quale non sono affidati compiti direttivi, la componente comportamentale rappresenta l'elemento fondamentale della valutazione.

Di conseguenza l'incidenza della componente "risultati" e "comportamenti e competenze" viene, differenziata in maniera significativa in base alla tipologia di personale oggetto di valutazione individuale, come di seguito dettagliato:

	RISULTATI			COMPORTAMENTI E COMPETENZE	
	Performance di ente	Performance ambito organizzativo	Obiettivi individuali		
Segretario Generale	50%	0%	30%	20%	100%
Dirigenti	15%	45%	20%	20%	100%
Incaricati di EQ	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 incaricati di EQ.

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:**
gli obiettivi strategici ed operativi sono definiti nel PIAO, che viene trasmesso via mail a tutti i dipendenti; gli incaricati di EQ 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 sintetizzato in un voto, derivante dall'analisi di tutti gli elementi di valutazione dettagliati nella scheda di valutazione della performance individuale consegnata a ciascun dipendente;
- **diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore:**
per garantire una valutazione accurata, anche gli incaricati di EQ partecipano alla valutazione dei comportamenti dei dipendenti assegnati alle U.O. di cui sono responsabili;
- **partecipazione al processo da parte del valutato:**
il valutato è coinvolto nel processo durante il monitoraggio intermedio e al momento della ricezione della scheda di valutazione della performance individuale; può contribuire in modo propositivo, segnalando eventuali criticità e suggerendo aree 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

Di seguito sono illustrati i criteri e i fattori utilizzati per la valutazione delle diverse tipologie di personale della Camera di Commercio Venezia Giulia (personale con qualifica dirigenziale, incaricati di EQ, altri dipendenti), già definiti nei precedenti SMVP.

I fattori di valutazione dei comportamenti, già individuati nei precedenti SMVP, vengono 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 complessiva dell'Ente, dell'ambito organizzativo oggetto dell'incarico e di quella individuale relativa agli obiettivi loro assegnati
- i comportamenti agiti e le competenze dimostrati 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 è riportata la tabella con i criteri di riparto delle componenti “risultati” e “comportamenti e competenze” per il personale con qualifica dirigenziale:

	RISULTATI			COMPORTAMENTI E COMPETENZE	
	Performance di ente	Performance ambito organizzativo	Obiettivi individuali		
Segretario Generale	50%	0%	30%	20%	100%
Dirigenti	15%	45%	20%	20%	100%

Si ricorda che, attualmente, il Segretario Generale presidia tutte le aree dirigenziali della struttura organizzativa dell'Ente. Di conseguenza, a lui vengono applicate le percentuali di riparto previste

L'attribuzione della retribuzione di risultato al Segretario Generale è subordinata al rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali, come previsto dalla delibera di Giunta n. 103 del 11.09.2023 che, in ossequio a quanto stabilito dal D.L. 13/2023, convertito con modificazioni nella Legge n. 41/2023, ha stabilito che il raggiungimento del target annuale rende disponibile per intero (cioè confermi) l'importo teorico massimo individuale della retribuzione di risultato, mentre un suo mancato o parziale raggiungimento ne comporta una riduzione fino al 30%, secondo la graduazione indicata dalla legge, come specificato di seguito:

Livello raggiunto (in %) rispetto al target	Entità della penalizzazione
≥ 96% < 100%	5%
≥ 91% < 96%	15%
≥ 86% < 91%	25%
< 86%	30%

4.2.2 Personale incaricato di Elevata Qualificazione

Oggetto della valutazione degli incaricati di EQ sono:

- i risultati, ossia la risultante della performance organizzativa complessiva dell'Ente, dell'ambito organizzativo oggetto dell'incarico e di quella individuale relativa agli obiettivi loro assegnati
- i comportamenti agiti e le competenze dimostrati 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 è riportata la tabella con i criteri di riparto delle componenti "risultati" e "comportamenti e competenze" per il personale con qualifica dirigenziale:

		RISULTATI			COMPORTAMENTI E COMPETENZE	
		 Performance di ente	 Performance ambito organizzativo	 Obiettivi individuali		
Incaricati di EQ	10%	30%	200%	40%	100%	

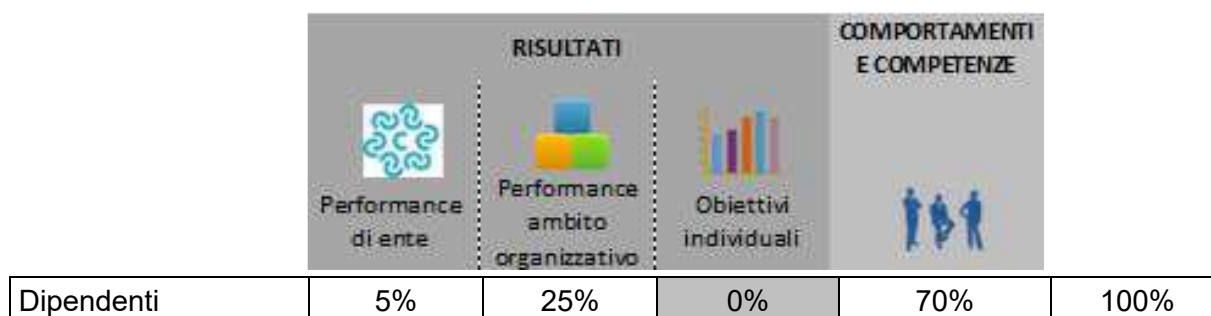
4.2.3 Personale non dirigente

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 dimostrati 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.



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

Ciascun incaricato di EQ, 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 agli incaricati di EQ, 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 e gli incaricati di EQ, 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 alla compilazione delle sezioni delle schede di valutazione della performance individuale dedicate ai risultati, desumendo dalla Relazione sulla performance, validata dall'OIV, le risultanze della performance organizzativa dell'Ente e delle sue articolazioni, nonché quelle relative agli obiettivi individuali assegnati al personale con qualifica dirigenziale e agli incaricati di EQ.

In caso di parziale conseguimento di un obiettivo individuale da parte di un Dirigente o di un incaricato di EQ, dovuto a fattori esterni non imputabili al 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 ininfluente, 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, che provvede a consegnarle ai valutatori della componente "comportamenti e competenze", individuati come segue:

- per il Segretario: la **Giunta**, per tramite del Presidente camerale;
- per i Dirigenti: il **Segretario Generale**;
- per gli incaricati di EQ: i **Dirigenti**, previa armonizzazione delle valutazioni con il Segretario Generale;
- per il restante personale: i **Dirigenti**, con il supporto degli incaricati di EQ, previa armonizzazione delle valutazioni con il Segretario Generale.

A ciascuno dei fattori individuati ai fini della valutazione dei comportamenti (di cui al par. 4.2, distinti per tipologia di personale), il valutatore assegna un punteggio compreso tra 1 (valore minimo) e 10 (valore massimo).

Passaggi di ruolo, mobilità interna e criteri generali

Qualora, nel corso dell'anno, si verifichino passaggi di profilo professionale o casi di mobilità interna, la valutazione è effettuata secondo il criterio di prevalenza, facendo riferimento al ruolo ricoperto o all'ambito organizzativo di appartenenza per il maggior numero di mesi nell'anno di riferimento (considerando come mese intero i periodi superiori a 16 giorni).

Il valutatore che cessa dall'incarico nel corso dell'anno provvede alla valutazione dei comportamenti organizzativi del personale a lui afferente fino alla data di cessazione.

La valutazione complessiva individuale è considerata negativa qualora il punteggio complessivo conseguito sia 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 trasmissione o consegna della scheda di valutazione.

Nelle schede di valutazione sono presenti campi a testo libero destinati alla motivazione di eventuali valutazioni negative sui comportamenti e alle azioni di sviluppo organizzativo e professionale ritenute opportune dal valutatore per il miglioramento delle prestazioni e della professionalità del valutato.

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

Il valutato ha comunque facoltà di richiedere il colloquio indipendentemente dall'esito della valutazione.

Esempi di calcolo della performance individuale

A titolo esemplificativo, si ipotizza che il grado di conseguimento della performance organizzativa dell'Ente, determinato come media aritmetica del grado di conseguimento degli obiettivi strategici previsti nel PIAO, sia pari al 90%.

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

- max 50 punti per la performance organizzativa di Ente
il punteggio si ottiene eseguendo il seguente calcolo: $50 \times 90\% = 45,0 \rightarrow 45,0/50$ punti
- max 30 punti per il 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: $30 \times 90\% = 27,0 \rightarrow 27,0/30$ punti
- max 20 punti per la 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:
 $87/90 = 0,966 \rightarrow 96,6\% \text{ di } 20 = 19,3 \rightarrow 19,3/20$ punti

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

$(45,0 + 27,0 + 19,3) = 91,3 \rightarrow 91,3/100$ 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 per la performance organizzativa di Ente
il punteggio si ottiene eseguendo il seguente calcolo: $15 \times 90\% = 13,5 \rightarrow 13,5/15$ punti
- max 45 punti per la 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: $45 \times 98\% = 44,1 \rightarrow 44,1/45$ punti
- max 20 punti per il 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 20 punti per la 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:
 $87/90 = 0,966 \rightarrow 96,6\% \text{ di } 20 = 19,3 \rightarrow 19,3/20$ punti

conseguentemente, il punteggio complessivo del Dirigente è 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 l'**incaricato di EQ** la valutazione della performance individuale è così determinata:

- max 10 punti per la 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 per la performance organizzativa riferita all'oggetto dell'incarico di EQ
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 per il 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 per la 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:
 $67/70 = 0,957 \rightarrow 97,5\% \text{ di } 40 = 38,3 \rightarrow 38,3/40$ punti

conseguentemente, il punteggio complessivo dell'incaricato di EQ è 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 incaricato di EQ la valutazione della performance individuale è così determinata:

- max 5 punti per la performance organizzativa di Ente
il punteggio si ottiene eseguendo il seguente calcolo: $5 \times 90\% = 9,0 \rightarrow 4,5/5$ punti
- max 25 punti per la performance organizzativa dell'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 per la valutazione 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:
 $47/50 = 0,940 \rightarrow 94,0\% \text{ di } 70 = 65,8 \rightarrow 65,8/70$ punti

conseguentemente, la valutazione complessiva del dipendente è 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 riportati i fac-simile delle schede di valutazione della performance individuale per:

- Segretario Generale (Allegato 2);
- Dirigenti (Allegato 3);
- incaricati di EQ (Allegato 4);
- Dipendenti non incaricati di EQ (Allegato 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 agli incaricati di EQ ed il valore economico dei compensi correlati alla performance (compenso incentivante) da corrispondere agli altri dipendenti.

L'importo della retribuzione di risultato è determinato applicando il punteggio percentuale complessivo della valutazione conseguito all'importo massimo previsto per ciascun soggetto.

Per il personale non incaricato di EQ l'art. 80 del vigente CCNL del comparto Funzioni Locali, stipulato in data 16.11.2022, prevede che siano mantenute distinte le risorse destinate ai premi correlati alla performance organizzativa le risorse destinate 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 dipendente 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 del premio correlato alla performance organizzativa sulla base dei giorni di effettiva presenza in servizio nel corso dell'anno. Ai fini del calcolo, sono equiparate alla presenza in servizio - e quindi non comportano decurtazione dell'importo erogabile - le assenze per esigenze di servizio, i riposi compensativi, le ferie, le giornate di riposo sostitutive delle festività sopprese, nonché i periodi di congedo di maternità, paternità e parentale (questi ultimi espressamente richiamati dal vigente 9 comma 3 del D. Lgs. 150/2009).

Per il personale con rapporto di lavoro a tempo parziale, il premio correlato alla performance organizzativa è 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 poste a garanzia dei valutati e finalizzate alla risoluzione delle controversie relative all'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Premesso che la valutazione dei dipendenti non costituisce un provvedimento amministrativo, ma un atto di natura privatistica di gestione del rapporto di lavoro - 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, il valutato, nel termine di 5 giorni lavorativi dalla data di notifica della scheda di valutazione, può richiedere per iscritto al valutatore il riesame della valutazione, argomentandone le motivazioni.

Il valutatore, entro i successivi 5 giorni lavorativi dalla ricezione della richiesta, risponde con le medesime modalità, accogliendo l'istanza di riesame ovvero motivandone il diniego.

Qualora valutatore e valutato concordino su una diversa valutazione, la nuova scheda finale sostituisce integralmente la precedente. In caso di mancato accordo, il valutato può richiedere, entro 5 giorni lavorativi dal ricevimento del diniego, l'attivazione della procedura di conciliazione, 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 l'organo conciliatore è costituito dal Segretario Generale e dall'OIV.

L'organo conciliatore, entro 15 giorni lavorativi dalla presentazione del ricorso, convoca le parti in contraddittorio per l'esposizione delle rispettive ragioni e, all'esito, formula una proposta motivata di modifica della valutazione ovvero esplicita le ragioni per le quali non sussistono i presupposti per una modifica.

La 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 oppure da un legale o da un rappresentante sindacale.

Il valutatore, entro 5 giorni lavorativi dal ricevimento del parere, può accogliere le modifiche proposte ovvero confermare la propria valutazione, motivando la decisione con apposita nota scritta da trasmettere 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, come previsto dal D.Lgs. n. 150/2009, così come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017.

Negli 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, verifica l'eventuale necessità di aggiornare il SMVP, tenendo conto delle variazioni intervenute nel contesto interno ed esterno.

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

Tale delibera è adottata 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 dell'incaricato di Elevata Qualificazione (Allegato 4)
- fac-simile della scheda di valutazione individuale per il dipendente non incaricato di Elevata Qualificazione (Allegato 5)

fac-simile di scheda di programmazione degli obiettivi strategici

Obiettivo strategico 1.1					
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

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

SCHEMA DI VALUTAZIONE

Anno

NOME E COGNOME

QUALIFICA

SEGRETARIO GENERALE

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		

COMPORAMENTI AGITI E COMPETENZE		Punteggio da 1 a 10	
	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

SCHEMA DI VALUTAZIONE

Anno

NOME E COGNOME

QUALIFICA

DIRIGENTE AREA

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

COMPORAMENTI AGITI E COMPETENZE		Punteggio da 1 a 10	
	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
SEGRETARIO GENERALE

DATA

SCHEMA DI VALUTAZIONE

Anno

NOME E COGNOME

INCARICATO DELLA EQ

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

COMPORTEMENTI AGITI E COMPETENZE		Punteggio da 1 a 10	
	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

SCHEMA DI VALUTAZIONE

Anno

NOME E COGNOME

U.O. DI APPARTENENZA

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

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

COMPORAMENTI AGITI E COMPETENZE		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			
				<table border="1"> <tr> <td>Punteggio componente</td> </tr> <tr> <td>/ 70</td> </tr> </table>
Punteggio componente				
/ 70				
		<table border="1"> <tr> <td>Punteggio complessivo</td> </tr> <tr> <td>/ 100</td> </tr> </table>	Punteggio complessivo	/ 100
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	► ...%