



CAMERA DI COMMERCIO
IRPINIA SANNIO

**IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE**

INDICE

PREMESSA	3
1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA.....	4
1.1 Natura dell'Ente	
1.2 Funzioni, attività, servizi svolti	
1.3 Organizzazione dell'Ente	
2 IL SISTEMA.....	6
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	9
3.1 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target	
3.2 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa	
3.3 Valutazione della performance organizzativa	
3.4 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa	
4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	14
4.1 Requisiti e principi	
4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale	
4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale	
4.2.2 Personale incaricato di Elevata Qualificazione	
4.2.3 Personale non dirigente	
4.3 Modalità di valutazione della performance individuale	
4.4 Comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento	
4.5 Definizione di valutazione negativa e di valutazione positiva	
4.6 Procedure di conciliazione	
5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA	23
6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO	24
APPENDICE.....	25
Scheda di programmazione	
Scheda di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa	
Schede di valutazione individuale	
Scheda anagrafica indicatori	
Scheda monitoraggio lavoro agile	

PREMESSA

Il d.lgs 150 del 2009 come modificato dal d.lgs. 74/2017, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni all'art. 3 dispone che *“la misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali”* e che *“ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti”*, secondo le modalità indicate nel decreto stesso e gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance (d'ora in poi SMVP), in linea con quanto previsto dall'articolo 7 del D. Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009, è il complesso di regole grazie al quale l'Ente è in grado di sovrintendere alle proprie attività di misurazione e valutazione della performance sia organizzativa che individuale e assurge ad elemento essenziale per il ciclo di gestione della performance.

Non si tratta di un Sistema costruito per assegnare i premi a chiusura del ciclo della performance. Le novità introdotte dal Decreto Madia (D. Lgs. 74/2017) puntano ad evidenziare la centralità della performance organizzativa, quale punto determinante di attenzione per verificare operato e rendimento di un'organizzazione pubblica, per valutarne la creazione di valore pubblico, il risultato cioè che l'intera organizzazione, con le sue singole articolazioni, consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi, misurati attraverso opportuni set di indicatori (diversificati per tipologia) e relativi target.

E' l'art. 8 del D. Lgs 150/2009 a definire gli aspetti da tenere in considerazione, tratteggiandone, quindi la multidimensionalità ed il perimetro dell'analisi: in particolare, si fa riferimento ad efficienza ed efficacia e alla valutazione partecipativa dei fruitori delle attività istituzionali e dei servizi pubblici erogati dalla CCIAA, oltreché degli stakeholders (art. 19 bis del D. Lgs 150/2009).

Ed è in quanto componenti di tale organizzazione (che con il loro impegno e contributo professionale determinano entità dell'operato e livello di rendimento) che i singoli dipendenti entrano nel sistema, interessati dalle attenzioni che in esso vengono dedicate alla dimensione individuale della performance.

Per queste ragioni, la valutazione della performance individuale della Camera di commercio Irpinia Sannio si misura a partire dalle “componenti” della performance organizzativa riconducibili al soggetto valutato, riferibili, quindi, alla performance dell'Ente nel suo complesso e a quella dell'Area Organizzativa cui il soggetto appartiene/sovrintende - entrambe le componenti sono espresse da meta-indicatori sintetici -, oltre ad eventuali obiettivi individuali scelti in funzione delle responsabilità e degli incarichi attribuiti al soggetto da valutare e/o derivanti da previsioni normative. Insieme con l'area dei “Risultati”, vengono valutati i “Comportamenti” e le competenze dimostrate.

1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA

1.1 Natura dell'Ente

La Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura Irpinia Sannio è un ente di diritto pubblico, dotato di autonomia statutaria, funzionale, organizzativa e finanziaria, che svolge funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese locali e promuove lo sviluppo dell'economia provinciale.

La Camera supporta e promuove gli interessi generali di circa 95.000 imprese comprese le unità locali, che operano nelle province di Avellino e Benevento, ma è anche un'istituzione al servizio dei cittadini/consumatori, attiva, accanto agli enti locali per lo sviluppo economico, sociale e culturale del territorio.

Oltre alle tradizionali attività amministrativo-anagrafiche, svolge, tra l'altro, iniziative volte a promuovere lo sviluppo dell'economia locale e a sostenere la crescita del sistema produttivo, stimolandone la propensione all'innovazione e alla digitalizzazione, la capacità di competere sui mercati nazionale ed internazionale, la vocazione ad esprimere le migliori produzioni del territorio.

Il complesso di queste attività si sostanzia nei servizi erogati dall'ente, anche attraverso la propria azienda speciale Valirsannio, così riassumibili:

- servizi di tipo anagrafico-certificativo;
- attività di regolazione del mercato;
- attività di promozione delle imprese e del sistema produttivo locale;
- attività di studio e informazione economica.

Nell'esercizio delle sue funzioni, la Camera si ispira ad alcuni principi fondamentali che, da un lato, ne riflettono la natura di istituzione pubblica; dall'altro, ne orientano l'attività nell'intento di conseguire gli obiettivi di efficienza ed efficacia per una ottimale utilizzazione delle risorse pubbliche e una più elevata capacità di incidere sui bisogni delle imprese.

Tali principi riguardano i seguenti aspetti:

- semplificazione dell'attività amministrativa;
- imparzialità e trasparenza;
- innovazione;
- buon andamento ed economicità sussidiarietà.

1.2 Funzioni, attività, servizi svolti

La Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura Irpinia Sannio svolge, nell'ambito delle province di Avellino e Benevento, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'articolo 118 della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali.

Con decreto n. 219 del 25 novembre 2016 in vigore dal 10/12/2016, il Consiglio dei Ministri, ai sensi della delega di cui all'art. 10 della legge n. 124/2015, ha approvato il riordino delle funzioni e del finanziamento delle Camere di Commercio, riconducibili ai temi riportati nell'infografica:



1.3 Organizzazione dell'Ente

La legge n.580/1993 prevede che gli organi della Camera siano: il **Consiglio**, la **Giunta**, il **Presidente** e il **Collegio dei revisori dei conti**.

Il **Consiglio**, organo primario dell'Ente, determina l'indirizzo generale della Camera di Commercio, ne controlla l'attuazione, adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge ed esercita le altre funzioni stabilite dallo Statuto, elegge il Presidente e la Giunta, approva lo Statuto, determina le strategie fondamentali e il programma pluriennale, approva la relazione previsionale, il preventivo annuale e il bilancio di esercizio.

Il **Presidente** ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera, dura in carica 5 anni e può essere rieletto: rappresenta la Camera all'esterno e indirizza l'attività degli organi amministrativi.

La **Giunta** è organo esecutivo: gestisce le risorse camerali e attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio: approva il budget annuale, i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio, la costituzione di aziende speciali e le partecipazioni societarie; verifica il raggiungimento degli obiettivi dell'attività.

Il **Collegio dei revisori dei conti** ha il compito di vigilanza economica e contabile.

Ad oggi, tuttavia, dei suddetti organi è presente solo il Collegio dei Revisori dei Conti. Il Presidente della Giunta Regionale della Campania, con decreto n. 32 del 30 marzo 2023, ha disposto di sciogliere il Consiglio della Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura Irpinia Sannio ai sensi dell'art. 5, comma 2, lett. a), della L. 580/1993 e di nominare un Commissario straordinario.

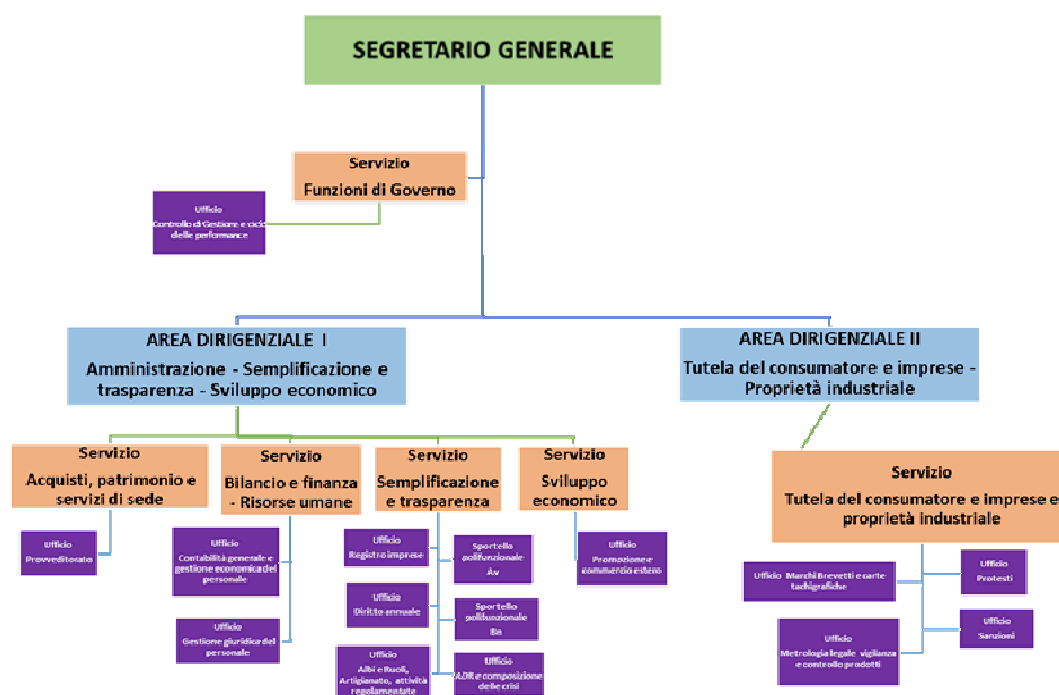
L'attuale composizione degli organi istituzionali è reperibile in apposita sezione dell'area "Amministrazione trasparente" del sito www.irpiniasannio.camcom.it.

Al vertice della struttura burocratica della Camera c'è il Segretario Generale – in convenzione con la Consorella di Salerno dal 16/11/2023, unitamente ad un Dirigente in servizio presso la medesima Camera - che sovrintende alla gestione complessiva dell'Ente. Esercita poteri di coordinamento, verifica e controllo dell'attività dei Dirigenti incaricati di presidiare la gestione delle aree nelle quali l'ente camerale è articolata.

Nell'ambito delle rispettive competenze, i Dirigenti sono responsabili della gestione finanziaria, tecnica e amministrativa dell'Ente e dei relativi risultati; hanno poteri autonomi di spesa, di organizzazione delle risorse umane e strumentali, di controllo.

Il Commissario straordinario, con provvedimento n. 3 del 9 gennaio 2025, ha approvato il nuovo Organigramma della Camera di Commercio Irpinia Sannio articolato nelle seguenti 2 Aree più le "Funzioni di Governo" in staff al Segretario Generale: Area I "Amministrazione, Semplificazione e trasparenza e Sviluppo Economico" e Area II "Tutela consumatori e Imprese e Proprietà Industriale". Gli uffici sono stati istituiti con successivi atti di micro organizzazione dal Segretario Generale.

Si riporta, di seguito, lo schema del vigente organigramma:



2. IL SISTEMA

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance della Camera di Commercio Irpinia Sannio comprende:

- le modalità di costruzione di obiettivi e relativi indicatori, ai diversi livelli (strategico, operativo, individuale);
- la produzione di reportistica avente rilevanza interna;
- la messa a punto della strumentazione operativa (sistema informativo, modelli di report, schede, ecc.);

- l'elaborazione di output (documenti) aventi rilevanza esterna all'ente;
- il presidio delle diverse fasi, con relative tempistiche e responsabilità in capo ai vari soggetti coinvolti.

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

- la tecnostruttura, intesa come l'insieme dei soggetti che, ai diversi livelli, sono chiamati ad alimentare il processo e sono responsabilizzati per ciò che attiene il raggiungimento di determinati risultati nella Camera di commercio (Segretario generale, Dirigenti, E.Q., dipendenti);
- le strutture di supporto, ossia quei soggetti interni o esterni che affiancano la tecnostruttura nelle varie fasi del processo, fornendo assistenza ovvero sorvegliando tempi e modalità;
- gli organi di indirizzo politico, i quali hanno interesse, da un lato, che la programmazione camerale recepisca i loro input e, dall'altro, che l'operatività restituisca risultati coerenti.

Nel quadro delle linee approvate dal Consiglio e statuite nella programmazione pluriennale di mandato dell'ente, la tecnostruttura camerale procede a implementare il processo programmatico. In particolare, il Segretario Generale propone alla Giunta gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, indicando i conseguenti obiettivi operativi nonché, ove ricorra il caso, i programmi d'azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili.

Una volta definiti obiettivi, indicatori e target – ossia completata la fase di pianificazione – la struttura entra in gioco anche nella fase successiva: i singoli uffici per quanto riguarda la rilevazione delle misure elementari che vanno ad alimentare gli indicatori; i titolari di E.Q. ed i Dirigenti di Area per quanto riguarda l'asseverazione dei dati.

Dirigenti e titolari di incarico di E.Q. sono parte attiva anche nella successiva fase di valutazione della performance organizzativa, allorché il Segretario Generale esamina (in corso d'anno e al termine di esso) il livello di performance espressa dagli indicatori e il conseguente grado di raggiungimento degli obiettivi a livello di ente, di area organizzativa o di carattere trasversale.

Per quanto riguarda la definizione degli obiettivi individuali, il Segretario Generale attribuisce gli obiettivi ai dirigenti e questi ultimi a loro volta li assegnano ai titolari di incarichi di E.Q.; gli obiettivi individuali per i dipendenti sono determinati dai rispettivi Dirigenti con il supporto dei Titolari di incarico di E.Q.. Tra le strutture di supporto, gli uffici che presidiano il controllo di gestione provvedono alla messa a punto degli strumenti necessari (sistema informativo, schede, ecc.) nonché a verificare la correttezza dei dati forniti dagli uffici e degli indicatori da questi alimentati. Infine, sono incaricati dell'attività pratica di redazione e aggiornamento dei documenti previsti dalle norme che hanno rilevanza in termini di trasparenza da garantire all'esterno (su tutti, PIAO e Relazione).

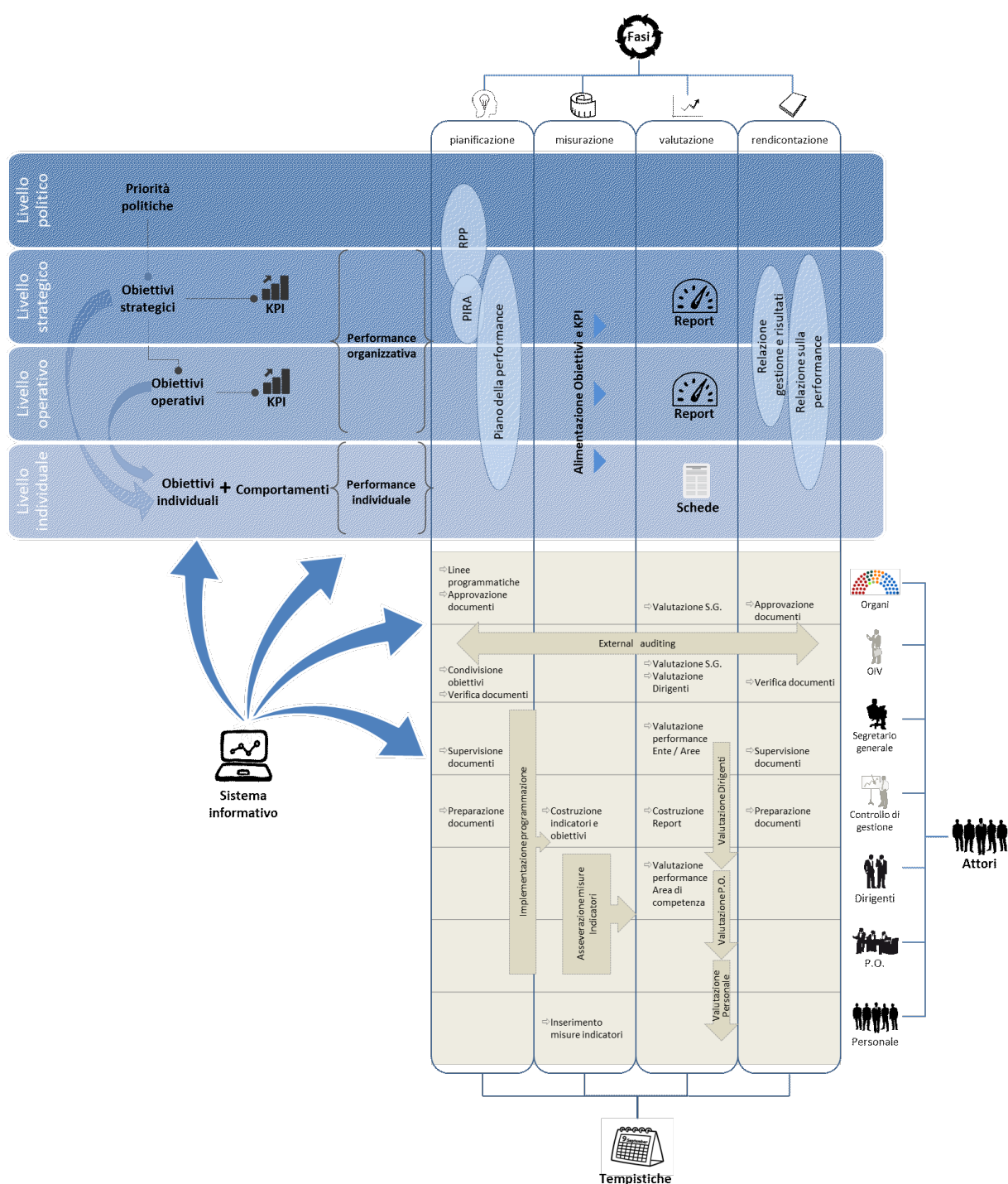
L'OIV svolge una funzione di *external auditor* per quanto riguarda la gestione e l'evoluzione del Ciclo della performance e, avvalendosi di una struttura interna dedicata, opera sul piano della supervisione metodologica. Tra i principali compiti dell'OIV, infatti, rientra il monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell'ente e la verifica della correttezza dei processi di misurazione e valutazione messi in atto (con particolare riferimento alla differenziazione dei giudizi e all'utilizzo dei premi).

Gli organi di indirizzo politico sono i soggetti che danno inizio all'intero processo. Il Consiglio esplicita la sua *vision* per il periodo del mandato con il Programma pluriennale di attività. Questo processo decisionale si attua annualmente, a cura dello

stesso Consiglio, con l'approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica (per il seguito RPP) e, in termini quantitativi, con l'approvazione del Preventivo, del Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi – PIRA e del Piano Integrato di Attività e Organizzazione – PIAO. La Giunta è coinvolta anche in sede di valutazione (in itinere o conclusiva) della performance organizzativa dell'ente affinché possa apprezzarne il grado di coerenza rispetto agli input e ai desiderata iniziali.

Spetta alla Giunta, su proposta del Presidente, sentito l'OIV, assegnare gli obiettivi individuali al Segretario Generale e valutarne, in seguito, il raggiungimento.

Il Sistema: schematizzazione logica



3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La misurazione e valutazione della performance organizzativa è un processo qualitativo che culmina con la formulazione di un giudizio sintetico sui risultati prodotti dall'ente in relazione agli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione strategica e programmazione operativa. Per questo si può dire che la misurazione e valutazione della performance organizzativa si colloca nell'ambito del Ciclo di Gestione della performance come fase intermedia tra quella di pianificazione/programmazione e quella successiva di rendicontazione.

La performance organizzativa della Camera di Commercio Irpinia Sannio si articola su due livelli:

- la performance complessiva dell'Ente;
- la performance delle singole unità organizzative dell'Ente (aree).

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

In sede di successiva valutazione, oltre a considerare gli indicatori composti di cui sopra, vengono analizzate e prese in considerazione anche ulteriori informazioni di carattere qualitativo, che possono essere apportate dai referenti delle unità organizzative coinvolte in questa fase del processo. Vengono perciò messe a fuoco: le eventuali cause di gap tra performance programmata e performance rilevata; eventuali serie storiche e posizionamento comparativo (*benchmarking*); informazioni integrative di carattere economico-contabile; mutamenti e fattori esogeni intervenuti nel contesto esterno che hanno potuto influenzare gli eventi connessi alle performance rilevate.

La valutazione congiunta di tutti questi elementi considerati permette al valutatore di formulare un giudizio motivato sull'andamento dell'Ente.

3.1 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

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

Gli **obiettivi** sono i fattori critici di successo e rappresentano i risultati da raggiungere per il conseguimento dei benefici attesi dall'ente nei confronti dei propri stakeholder. Sono le priorità di sviluppo dell'Ente ovvero le criticità sulle quali esso intende focalizzare l'attenzione, al fine di attuare specifiche azioni per il miglioramento della propria performance. Essi si distinguono in:

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

Gli indicatori (KPI - *Key Performance Indicators*) sono parametri, algoritmi di carattere fondamentalmente quantitativo, che l'organizzazione sceglie per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi. Per ciascun KPI opportunamente definito per la misurazione della performance, vengono esplicitati, all'interno del sistema informativo utilizzato:

- la valenza informativa: esprime l'oggetto della misurazione;
- l'algoritmo di calcolo;
- la fonte del dato: individua le modalità di rilevazione ed estrazione del dato, può essere manuale (elaborata da parte dell'ufficio referente) o automatizzata (in quanto rilevabile tramite software in uso all'interno dell'Ente);
- l'Area ed il Servizio responsabile dell'indicatore: reperimento e correttezza del dato.

Le dimensioni della performance descritta dagli **indicatori** sono le seguenti:

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

Le **Misure** sono componenti elementari (di carattere quali-quantitativo), le quali, combinate insieme, costituiscono generalmente un parametro più complesso (indicatore) in grado di fornire un'informazione sintetica circa uno specifico fenomeno (nel nostro caso, il raggiungimento dell'obiettivo).

I **Target** sono i livelli attesi di performance che si desidera ottenere ai fini del raggiungimento di un obiettivo (tale raggiungimento viene misurato attraverso gli indicatori).

Il collegamento tra obiettivi strategici e operativi è così articolato: ogni obiettivo strategico è disaggregato in obiettivi operativi dal contenuto più analitico. Ad ogni obiettivo strategico ed operativo è associato uno o più indicatori di performance; ad ogni indicatore è assegnato un target, valore desiderato, che nel caso degli obiettivi strategici è definito per il triennio – misurabile anche su base annuale - mentre per gli obiettivi operativi ha un orizzonte temporale annuale.

Il raggiungimento degli obiettivi strategici è espresso per il 50% dal raggiungimento degli obiettivi operativi sottostanti e per il 50% dagli indicatori che lo riguardano specificamente.

3.2 Monitoraggio intermedio e misurazione intermedia e finale della performance organizzativa

La misurazione consiste nella rilevazione del livello di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi previsti, attraverso l'utilizzo del sistema di indicatori definiti in fase di pianificazione.

La misurazione riguarda momenti e livelli diversi e prevede l'utilizzo di una specifica reportistica. La misurazione realizzata in periodi intermedi dell'esercizio è definita "monitoraggio". La previsione di un monitoraggio intermedio è utile per il Ciclo della performance della Camera di Commercio. Esso consente di verificare se e in che modo l'azione dell'ente è orientata verso il conseguimento della performance attesa.

La Camera di Commercio Irpinia Sannio può effettuare il monitoraggio della performance organizzativa con cadenza semestrale al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi.

L'Ufficio Controllo di gestione e Ciclo della Performance cura il processo di monitoraggio semestrale della performance organizzativa. La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, da collaboratori indicati dal Segretario Generale. Il monitoraggio può essere eseguito anche mediante compilazione di apposite schede/slide.

In particolare, l'Ufficio, sulla base dei dati trasmessi e validati, collaziona le risultanze delle Schede di monitoraggio ed elabora report volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi. L'Ufficio predispone:

1. un Report di Ente, per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso, che è destinato alla Giunta e al Segretario generale;
2. Report di unità organizzative (Aree/Servizi), che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati alle diverse Aree – Servizi - Uffici.

La valutazione del monitoraggio intermedio viene svolta in stretto raccordo con l'OIV, che provvede ad analizzare i report prodotti, a rilevare criticità e a proporre azioni correttive. Le criticità possono riguardare scostamenti molto significativi e non fisiologici dei valori rilevati rispetto ai target programmati, sia in positivo che in negativo. Nel primo caso, si ravvisa il cd «overshooting», ossia un superamento eccessivo del valore programmato, che potrebbe essere la spia di una pianificazione eccessivamente prudente o poco sfidante in alcuni ambiti. Altre casistiche analoghe possono determinarsi allorché, a causa di oggettive mutazioni del contesto, un obiettivo diviene non più perseguibile oppure si presenta l'esigenza di individuarne *ex novo* un altro che non era ipotizzabile nella fase di avvio della programmazione.

La misurazione a fine periodo si articola secondo la medesima tipologia di reportistica (di ente, di unità organizzativa). Costituendo la consuntivazione della performance organizzativa, confluisce nella Relazione sulla Performance e l'alimenta.

La performance relativa agli obiettivi è determinata:

- per quelli strategici, in base a quanto stabilito nel par. 3.1 in merito al collegamento tra Obiettivi strategici e operativi;
- per quelli operativi, come media ponderata, delle performance degli indicatori agli stessi associati.

3.3 Valutazione della performance organizzativa

Con la valutazione, si provvede all'interpretazione delle risultanze emerse in sede di misurazione a cui si attribuisce un significato, esprimendo un giudizio sui risultati raggiunti attraverso il confronto tra i livelli di performance conseguiti e quelli in precedenza programmati. Ciò permette di attivare in modo tempestivo gli eventuali interventi correttivi che si rendessero necessari.

I Report, costruiti nella precedente fase di misurazione, permettono, infatti, di rilevare lo stato di realizzazione degli obiettivi alla data considerata (intermedia o finale), individuando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottabili o adottati, allo scopo di valutarne l'adeguatezza.

In esito alla valutazione del monitoraggio intermedio, può rendersi necessaria la ridefinizione di alcuni obiettivi annuali attraverso la modifica ovvero l'introduzione di nuovi. Qualora si rendano necessari tali interventi correttivi o, addirittura, occorra provvedere a modificare gli obiettivi esistenti, le variazioni apportate devono essere opportunamente segnalate nel PIAO ("aggiornamento") al fine di garantirne la tracciabilità.

Alla luce delle novità introdotte dal d.lgs. 74/2017 e dalle conseguenti Linee guida n. 4 del Dipartimento della Funzione pubblica, nella valutazione della performance organizzativa occorre tenere conto degli stakeholder, fino ad arrivare a coinvolgerli nel processo di valutazione; lo stakeholder è a tutti gli effetti un valutatore delle attività e dei servizi di cui beneficia, anche ai fini del miglioramento organizzativo (performance partecipativa).

Nelle Camere di Commercio, il profilo istituzionale e il meccanismo di formazione degli Organi hanno già in sé il principio del co-governo: i principali stakeholder partecipano nelle decisioni e nelle strategie dell'Ente. Negli Organi, infatti, sono rappresentate le principali categorie dell'economia locale (associazioni di categoria, ordini professionali, organizzazioni sindacali).

Tutte le iniziative che mirino al massimo coinvolgimento in termini di informazione e coinvolgimento degli organi nella valutazione della performance della CCIAA assolvono, quindi, il compito di realizzare una valutazione partecipativa.

La Giunta approva annualmente la Relazione sulla performance, validata dall'OIV: gli amministratori valutano il grado di avanzamento delle policy e dei programmi, oltre a fornire una valutazione ampia e organica della performance nelle sue varie dimensioni.

Ma la partecipazione degli stakeholder è più pervasiva: l'utente viene ascoltato con molteplici strumenti (rilevatori all'uscita degli uffici, questionari di gradimento, indagini di customer) i cui esiti costituiscono "misure" di indicatori di qualità percepita facenti parte integrante del sistema di misurazione.

Anche i dipendenti sono ascoltati e partecipano alla valutazione della performance di Ente mediante l'indagine annuale di clima organizzativo, il cui risultato espresso da un indice sintetico concorre a formare le misure del sistema della performance organizzativa. Si tratta di un sistema di rilevazione che potrà essere sviluppato di anno in anno.

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

La valutazione della performance organizzativa della Camera di commercio, previo confronto con l'ufficio preposto al presidio interno del Ciclo della performance (Ufficio "Controllo di gestione e Ciclo della Performance"), si concretizza in un processo iterativo nel quale entrano in gioco, in momenti e ruoli diversi, una serie di attori (interni all'Ente) e che consente di formare un giudizio inerente la performance dell'Ente nella sua globalità, quella delle sue articolazioni organizzative, nonché dei singoli obiettivi perseguiti nel corso dell'esercizio.

In particolare, la performance organizzativa, come anticipato:

- viene rilevata mediante l'acquisizione delle singole misure elementari per poi costruire gli indicatori e, conseguentemente, "misurare" il grado di raggiungimento dei singoli obiettivi;
- quindi, è possibile calcolare mediante somme dei singoli obiettivi ponderati coi relativi pesi, la performance dell'Ente nel suo complesso e delle sue articolazioni organizzative (aree, servizi, uffici), creando i Report;

- detti Report vengono condivisi con i responsabili dei Servizi ed i Dirigenti di Area, acquisendo da questi ultimi il feedback che permette di contestualizzare le performance conseguite ai diversi livelli e per i vari obiettivi;
- nell' ultima fase, è predisposto il Report a livello di Ente, che confluirà nella Relazione sulla Performance da sottoporre alla Giunta e da far validare all'OIV.

In pratica, la valutazione, partendo dalla misurazione di “meta-indicatori” sintetici – a livello di Ente, area servizio e/o ufficio - viene integrata con l'analisi di elementi di carattere quali-quantitativo e di contesto ovvero con specifiche informazioni aggiuntive acquisite nel corso dell'intero processo di valutazione, quali ad esempio:

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

La considerazione congiunta di tutti gli elementi considerati consente al valutatore di formulare e motivare un giudizio discrezionale sull'andamento dell'amministrazione esprimibile adottando le seguenti opzioni valutative:

Insufficiente: Performance non adeguata - (**totale** obiettivi individuali raggiunti inferiore al 60% del totale degli obiettivi individuali assegnati);

Sufficiente: Performance adeguata – (**totale** obiettivi individuali raggiunti uguale o superiore al 60% ed inferiore all' 80% del totale degli obiettivi individuali assegnati)

Buono: Performance più che adeguata (**totale** obiettivi individuali raggiunti uguale o superiore al 80% ed inferiore al 90% del totale degli obiettivi individuali assegnati)

Ottimo: Performance ottima (in termini di sperimentazione, innovazione positiva, ecc.) (**totale** obiettivi individuali raggiunti uguale o superiori al 90% e sino al 100% del totale degli obiettivi individuali).

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

- per gli obiettivi strategici e operativi: 80%.

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

- per gli obiettivi strategici e operativi: 60%

Il livello di raggiungimento degli obiettivi pianificati è espresso nel Report di valutazione elaborato dall'Ufficio preposto, validato come sopra illustrato e recepito nella Relazione sulla Performance, approvata dalla Giunta camerale e validata dall'OIV ogni anno, o semestralmente, se il Piano della Performance prevede obiettivi intermedi.

Qualora la valutazione non sia in linea con le aspettative (insufficiente), l'Ente non procederà alla liberazione delle risorse aggiuntive discrezionali dei fondi accessori per il trattamento economico del personale, dirigente e non dirigente.

4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Se la performance organizzativa esprime il risultato che l'intera organizzazione (o una sua articolazione organizzativa) consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi, la performance individuale esprime il contributo fornito dal singolo.

La performance individuale è l'insieme dei risultati conseguiti dal dipendente camerale in relazione al contributo dato al conseguimento della missione dell'ente. Per essere, in misura prevalente, una funzione del rendimento complessivo misurato con riguardo all'organizzazione nel suo insieme e nelle articolazioni interne rilevanti a tal fine, il posizionamento – ad inizio periodo – della performance attesa dai singoli dipendenti deve risultare oltremodo coerente con la strategia dell'organizzazione stessa.

La relazione diretta tra risultati (intesi come frutto dell'operato dell'organizzazione in quanto tale) e singolo dipendente, infatti, è a sua volta funzione della c.d. profondità di tale relazione, vale a dire del suo grado di penetrazione nell'organizzazione. In altri termini, è frequente che la relazione si fermi ad un determinato livello (per gli appartenenti a questo ambito si ragiona, quindi, di “paternità” del risultato) e non giunga fino a ciascuna unità professionale (per costoro ci si riferisce, quindi, al contributo apportato al risultato medesimo).

In questa prospettiva, la valutazione della performance individuale deve, quindi, essere ispirata ai principi di predeterminazione degli obiettivi, ovvero degli impegni richiesti, motivazione del giudizio, diretta conoscenza dell'attività del valutato e partecipazione al processo da parte del valutato.

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

- **risultati;**
- **comportamenti (e competenze).**

La prima componente (risultati) presenta, come anticipato, una sorta di relazione diretta rispetto alla posizione ricoperta nella scala gerarchica dell'ente, nel senso che, man mano che si prendono in considerazione dipendenti caratterizzati da inquadramenti professionali più elevati, assume un maggiore rilievo nella valutazione di essi il grado di raggiungimento dei risultati; ciò risponde all'ovvia motivazione che, se un soggetto ha responsabilità e compiti direttivi, è più corretto valutarlo sugli effetti concretamente determinati dalle sue azioni. Per converso, i **comportamenti** rappresentano la componente fondamentale di valutazione per il personale inquadrato nelle categorie meno elevate, in quanto espressione, come detto, del proprio apporto al grado di conseguimento dei target di risultato definiti.

La valutazione dei risultati avviene su un insieme selezionato di obiettivi contenuti nel Piano della performance, da selezionare tra quelli di maggiore rilevanza in riferimento alle attività svolte dall'ente.

		COMPONENTI VALUTAZIONE
RISULTATI	<i>Performance</i> di Ente	<i>Performance</i> organizzativa
	<i>Performance</i> di Area	
	Obiettivi individuali	<i>Performance</i> individuale
	COMPORTAMENTI	

L'incidenza della componente "Risultati" (e per converso di quella "Comportamenti e competenze") è differenziata tra le tipologie di personale oggetto di valutazione individuale, come di seguito specificato.

	RISULTATI di cui			COMPORTAMENTI E COMPETENZE	Totale
	Performance di Ente	Performance ambito organizzativo	Obiettivi Individuali		
Segretario Generale	50%	0%	30%	20%	100%
Dirigenti	10%	30%	30%	30%	100%
E.Q.	10%	25%	25%	40%	100%
Personale	10%	20%	10%	60%	100%

In ragione delle differenti componenti incidenti tra le diverse tipologie di personale oggetto di valutazione, i **punti massimi attribuibili** sono i seguenti:

	RISULTATI di cui			COMPORTAMENTI E COMPETENZE	Totale
	Performance di Ente	Performance ambito organizzativo	Obiettivi Individuali		
Segretario Generale	50 punti	0	30 punti	20 punti	100 punti
Dirigenti	10	30	30	30	100
E.Q.	10	25	25	40	100
Personale	10 punti	20 punti	10 punti	60 punti	100 punti

La fascia di merito complessiva è parametrata sulla somma risultante dal punteggio attribuito complessivamente per la parte prima e per la parte seconda

Punteggio complessivo conseguito	Fascia di merito
Da > 90 punti a 100 punti	a) ottima
Da > 79 punti a 90 punti	b) buona
Da 60 punti a 79 punti	c) sufficiente
Inferiore a 60 punti	d) insufficiente

Ai fini della premialità, occorre, pertanto, fare riferimento alla fascia di merito raggiunta.

La valutazione relativa al **raggiungimento dei risultati INDIVIDUALI** segue la seguente parametrizzazione:

Insufficiente: Performance non adeguata - (**totale** obiettivi individuali raggiunti inferiore al 60% del totale degli obiettivi individuali assegnati);

Sufficiente: Performance adeguata – (**totale** obiettivi individuali raggiunti uguale o superiore al 60% ed inferiore all' 80% del totale degli obiettivi individuali assegnati)

Buono: Performance più che adeguata (**totale** obiettivi individuali raggiunti uguale o superiore al 80% ed inferiore al 90% del totale degli obiettivi individuali assegnati)

Ottimo: Performance ottima (in termini di sperimentazione, innovazione positiva, ecc.) (**totale** obiettivi individuali raggiunti uguale o superiori al 90% e sino al 100% del totale degli obiettivi individuali).

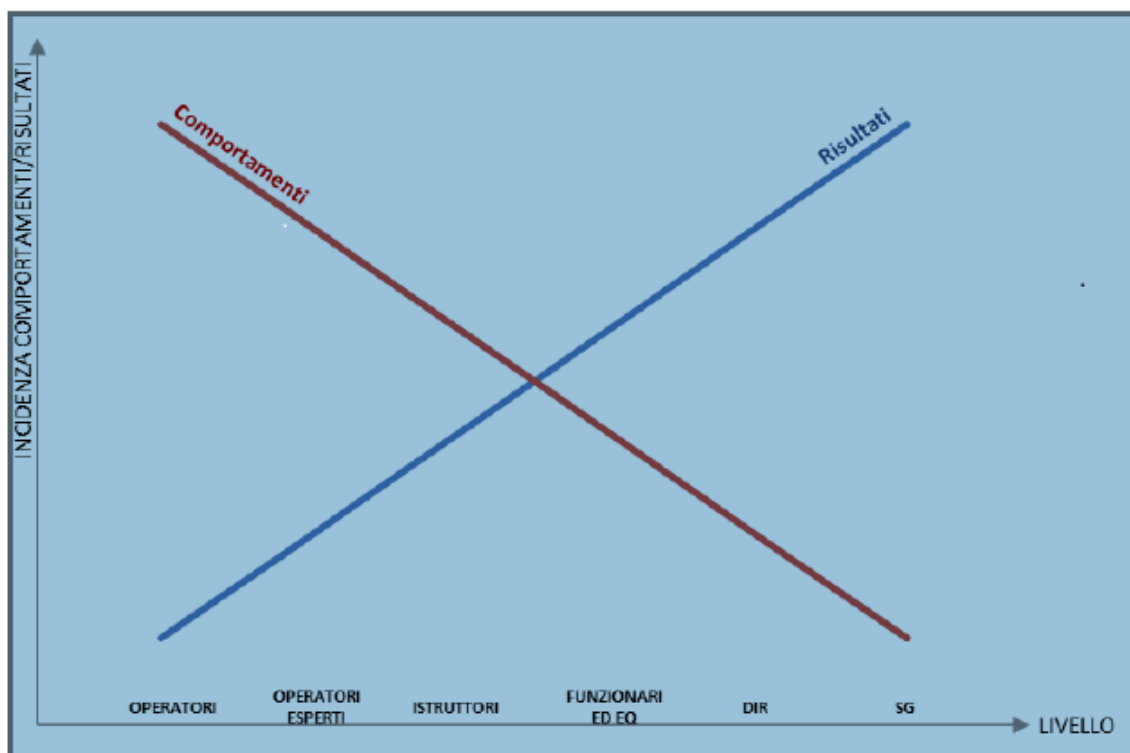
Alle performance individuali eccellenti per il raggiungimento del 100% del totale degli obiettivi individuali potrà essere attribuita la “lode” quale riconoscimento di un merito speciale per impegno, costanza e risultati raggiunti.

Di seguito si riportano i **margini di tolleranza** entro i quali il singolo obiettivo può essere considerato come “raggiunto” (in termini di scostamenti accettabili rispetto al target):

- per l'obiettivo individuale: 80%

Sono altresì definite le **soglie critiche** sotto le quali il singolo obiettivo è considerato come assolutamente non raggiunto:

- per l'obiettivo individuale: 60%



4.1 Requisiti e principi

La valutazione della performance individuale si ispira ai seguenti principi:

- predeterminazione degli obiettivi individuali, qualora assegnati: sono definiti per iscritto e possono essere oggetto di modifica, adeguamento e integrazione nel corso dell'anno;
- motivazione del giudizio: sono i risultati delle performance e delle competenze dimostrate;
- coinvolgimento del valutato anche nel processo valutativo - che comunque resta nelle competenze del dirigente – delle persone gerarchicamente sovraordinate.

4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale

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

La Camera Irpinia Sannio adotta specifiche metodologie per lo sviluppo della valutazione della performance individuale sui diversi livelli organizzativi.

Compete al Segretario generale definire il dettaglio della metodologia di valutazione dei comportamenti e delle competenze del personale di qualifica non dirigenziale.

4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale

Oggetto della valutazione di Dirigenti, ivi compreso il Segretario Generale, sono:

- la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché al grado di conseguimento degli obiettivi individuali

che potranno anche eventualmente essere prescelti tra quelli del Piano della performance, ivi compresi quelli inerenti il rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali ex art.4 bis comma 2 del D.L. n.13/2023 convertito in legge n.41/2003 (peso almeno 30%).

- i comportamenti tenuti e le competenze dimostrate dai dirigenti stessi per conseguire i risultati prefissati.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei Dirigenti sono riconducibili innanzitutto alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, da dimostrare tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Si prendono, inoltre, in considerazione anche i seguenti fattori:

- capacità direzionale, intesa come capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate;
- capacità di responsabilizzazione, intesa come capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità;
- leadership, intesa come capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente;
- innovatività, intesa come capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale.

Ai suddetti fattori, per la valutazione dei comportamenti del Segretario generale si aggiungono:

- capacità relazionale, 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;
- trasparenza e prevenzione della corruzione, intesa come grado di partecipazione al processo di gestione del rischio e di diffusione della cultura della legalità nell'ente

La valutazione complessiva inciderà sulla retribuzione di risultato.

4.2.2 Personale incaricato di Elevata Qualificazione

Oggetto della valutazione dei Titolari di incarico di Elevata Qualificazione sono:

- la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'Ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo di diretta responsabilità nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali che potranno anche eventualmente essere prescelti tra quelli del PIAO;
- i comportamenti assunti e le competenze dimostrate dai Titolari di incarico di E.Q. per conseguire i risultati prefissati.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei titolari di incarico di Elevata Qualificazione sono riconducibili innanzitutto alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, da dimostrare tramite una significativa proposta di differenziazione dei giudizi. Si prendono, inoltre, in considerazione anche i seguenti fattori:

- capacità di responsabilizzazione, intesa come capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità;
- innovatività, intesa come capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale

- cooperazione e *team working* intesa come capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne all'ente
- orientamento all'utenza, inteso come capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio.

Anche per i titolari di incarico di E.Q. la valutazione complessiva inciderà sulla retribuzione di risultato.

4.2.3 Personale non dirigente

Oggetto della valutazione dei dipendenti non rientranti nelle due precedenti casistiche (personale non dirigente, né titolare di incarico di E.Q.) sono:

- **la valutazione dei risultati**, ossia il conseguimento degli obiettivi individuali, quelli attribuiti alla struttura di appartenenza (servizio, ufficio o eventualmente gruppo di lavoro costituito ad hoc) e la performance di Ente;
- **i comportamenti** tenuti dai dipendenti stessi per conseguire i risultati prefissati, ovvero la valutazione dei comportamenti declinati in fattori differenziati per ciascuna Area professionale, in funzione dei contenuti più rilevanti del ruolo assegnato a ciascuna Area.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei dipendenti non dirigenti, né titolari di incarico di E.Q. sono riconducibili innanzitutto alla **qualità** del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, ossia il contributo apportato dal dipendente rispetto agli obiettivi di area/servizio ovvero all'efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili al plesso organizzativo di competenza.

Si prendono, inoltre, in considerazione i seguenti fattori:

- rendimento qualitativo: capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità e alla gestione dei cambiamenti
- integrazione personale nell'organizzazione: orientamento all'utenza e alla collaborazione all'interno del proprio ufficio e tra diversi uffici
- capacità organizzative e di gestione
- competenza professionale e capacità tecnica.

4.3 Modalità di valutazione della performance individuale

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

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

Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi: La Giunta, in sede di approvazione del PIAO recante il piano della performance per l'anno di riferimento, sentito l'OIV, approva un quadro riepilogativo degli obiettivi e dei comportamenti attesi, previo confronto con il Segretario Generale. Il quadro contiene gli obiettivi che vengono attribuiti al Segretario Generale.

A seguire, il Segretario Generale assegna gli obiettivi ai Dirigenti, i quali ultimi assegnano gli obiettivi ai Titolari di incarico di E.Q. e ai dipendenti delle aree/servizio provvedendo alla formalizzazione degli stessi in appositi atti.

Monitoraggio in corso d'anno e raccolta dei dati per la valutazione: il Segretario Generale, con il supporto dell'Ufficio preposto secondo le modalità di cui al par. 3.2. e con la supervisione dell'OIV, provvede a monitorare l'andamento degli obiettivi nel corso dell'anno mediante incontri collettivi e individuali con i dirigenti allo scopo di verificare l'andamento degli obiettivi assegnati, modificare alcuni obiettivi a seguito di eventuali novità sopravvenute e riorientare i comportamenti.

Valutazione degli obiettivi e dei comportamenti: terminato il periodo previsto, l'Ufficio Controllo di gestione e ciclo della Performance provvede a consolidare in chiave di consuntivazione i dati necessari a misurare il raggiungimento degli obiettivi di cui al quadro riepilogativo sopra citato, attingendo alle risultanze del monitoraggio della performance organizzativa più la necessaria integrazione riguardo gli obiettivi specifici attribuiti ai diversi soggetti, alimentando in tal modo, la componente "Risultati" delle Schede di valutazione.

La valutazione della componente "Comportamenti" è frutto di osservazioni dirette.

La valutazione complessiva viene quindi effettuata:

- nei confronti del Segretario Generale da parte della Giunta su proposta del Presidente, previo confronto con l'OIV;
- nei confronti dei dirigenti, dei titolari di incarico di EQ e del restante personale da parte del Segretario Generale.

I fattori di valutazione dei comportamenti vengono di seguito riportati in relazione alle diverse tipologie di personale, meglio precisate nelle apposite metodologie di dettaglio già citate:

Segretario generale	Dirigenti	E.Q.	Dipendenti
• Capacità di valutazione dei collaboratori • Capacità direzionale • Leadership • Innovatività • Capacità relazionali • Trasparenza e prevenzione della corruzione	• Capacità di valutazione dei collaboratori • Capacità direzionale • Capacità di responsabilizzazione • Leadership • Innovatività	• Capacità di valutazione dei collaboratori • Capacità di responsabilizzazione • Innovatività • Cooperazione e team working • Orientamento all'utenza	• Rendimento quantitativo e qualitativo • Integrazione personale nell'organizzazione • Capacità organizzative e di gestione • Competenza professionale e capacità tecnica

Ognuno dei fattori individuati è oggetto di specifica valutazione. A ognuno viene assegnato un giudizio di carattere qualitativo che consente di arrivare a un punteggio sintetico dal punto di vista quantitativo.

Valutazione della performance in modalità agile

Il lavoro agile è regolato, per ciascun lavoratore, da accordi individuali sottoscritti con il dirigente che calano nel dettaglio obiettivi e modalità ad personam dello svolgimento della prestazione lavorativa.

Tanto premesso, come previsto dalle Linee Guida sul Piano organizzativo del lavoro agile, approvate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento della Funzione Pubblica il 3 dicembre 2020, la **misurazione e la valutazione della**

performance individuale in modalità agile avviene come per i dipendenti che prestano la propria attività lavorativa in presenza, facendo riferimento a **risultati e comportamenti**.

La valutazione dei comportamenti

I comportamenti organizzativi/competenze definiti dal presente sistema già rispondono a gran parte delle dimensioni di autonomia, flessibilità e orientamento ai risultati richiesti dal lavoro in modalità agile.

All'interno delle aree di valutazione previste sono infatti presenti fattori di valutazione (iniziativa personale, orientamento al risultato, flessibilità nella gestione del lavoro, capacità di organizzazione del lavoro, competenze detenute ...) in grado di valorizzare e rappresentare le dimensioni particolarmente importanti nello svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile.

La valutazione degli obiettivi individuali

Gli obiettivi individuali saranno assegnati di norma indipendentemente dalla modalità del lavoro, in presenza o agile. Eventualmente potranno essere previsti specifici obiettivi da realizzarsi in modalità di lavoro agile, sia individuali che di gruppo riguardanti la gestione delle attività programmate e i compiti assegnati.

La valutazione di detti obiettivi potrà essere svolta, in analogia a quella che ha per oggetto il lavoro in presenza, ricorrendo a:

- indicatori di processo, finalizzati a misurare le prestazioni delle attività continuative con caratteristiche di standardizzazione e prevedibilità per le quali è possibile individuare un *output* in modo concreto e oggettivo (numero di documenti processati rispetto a quelli processabili, numero di documenti processati correttamente, numero di richieste gestite, tempo di realizzazione di report o analisi periodiche, numero di fatture gestite, numero di pagamenti liquidati, etc.);
- indicatori di avanzamento di attività e progetti, che consentono di misurare le prestazioni tipiche di attività progettuali, discontinue (qualità complessiva del lavoro svolto, rispetto delle scadenze per consegne e attività intermedie, tempo di esecuzione delle attività di progetto quali presentazioni, rapporti, etc.);
- indicatori di relazione e interazione, utilizzabili per misurare la qualità delle relazioni del dipendente che presta la propria attività da remoto con il proprio dirigente, con i colleghi della struttura, ma anche con i soggetti esterni (capacità di gestione delle urgenze, capacità di risposta a richieste ad hoc, efficacia del coordinamento e condivisione delle informazioni, proattività, capacità di proporre, anticipare, risolvere problematiche prima delle richieste, etc.).

Strumenti di analisi del lavoro svolto in modalità agile

Le prestazioni lavorative in modalità agile devono risultare adeguate alle necessità dell'organizzazione ed allineate con gli obiettivi strategici e operativi. Al tal fine, per fornire una indicazione quantitativa e qualitativa delle prestazioni eseguite, potrà essere utilizzata la scheda allegata.

Indicatori di applicazione e sviluppo del lavoro agile

L'art.263 del decreto legge 19 maggio 2020 n. 34, convertito in legge 17 luglio 2020 n. 77 prevede testualmente: *“Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile,..., definisce le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati,...”*.

Premesso che il Regolamento per il lavoro agile è stato approvato con provvedimento commissariale n. 129 del 27 novembre 2025, la progressività e la gradualità dello sviluppo di detta modalità di lavoro verrà definita dall'ente tramite il Piano Operativo del Lavoro Agile (POLA), previsto all'interno del PIAO.

4.4 Comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento

Una volta effettuate, le valutazioni sono comunicate formalmente agli interessati dai soggetti valutatori, via PEC. Gli interessati in apposito incontro – la cui data deve essere già indicata nella nota di consegna della scheda - possono richiedere ai valutatori chiarimenti sulla valutazione nonché indicazioni utili per migliorare la professionalità, con l'individuazione di punti di forza/debolezza, di eventuali interventi organizzativi da introdurre e suggerimenti per un piano di formazione individuale.

4.5 Definizione di valutazione negativa e di valutazione positiva

Com'è noto, il d.lgs. 150/2009 ha rimarcato l'importanza della differenziazione delle valutazioni individuali che rappresenta un indicatore della qualità del Sistema. Ciò spiega perché la capacità di “valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi” costituisce una delle dimensioni obbligatorie nella valutazione individuale dei dirigenti, come prevede l'art.9, comma 1, lett. d).

Da questo scaturisce anche la necessità di definire delle soglie di punteggio, nella valutazione del personale dipendente, che individuino quando una valutazione è negativa o, di contro, positiva, con tutto ciò che ne consegue in applicazione di specifiche norme legislative o contrattuali.

In particolare, l'art. 3, comma 5-bis, del d.lgs. 150/2009 prevede espressamente che *“La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del d.lgs.30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto”*.

Questa disposizione va letta insieme al richiamato art. 55-quater che prevede il licenziamento disciplinare in caso di *“insufficiente rendimento, dovuto alla reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, e rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente per ciascun anno dell'ultimo triennio, resa a tali specifici fini ai sensi dell'articolo 3, comma 5-bis, del decreto legislativo n. 150 del 2009”*.

E' di fondamentale importanza, pertanto, definire all'interno del presente SMVP cosa si intenda per valutazione negativa mediante l'individuazione di una soglia di punteggio al di sotto della quale la valutazione deve intendersi tale.

Si stabilisce che **la valutazione è negativa**, per dirigenti, titolari di incarico di E.Q.. e personale non dirigente, quando **il punteggio** della propria valutazione sia **inferiore o pari a 60 punti**. Per valutazione più elevata si intende una valutazione con un punteggio **da 90 a 100 punti**, sia per i dirigenti, sia per i titolari di incarico di E.Q. sia per il personale non dirigente

Inoltre, sia il D.Lgs. 150/2009 che la bozza del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro Funzioni Locali in fase di approvazione ed il DDL Merito – che ha ricevuto l'approvazione del Consiglio dei Ministri e sta seguendo il suo iter parlamentare per essere esaminato e successivamente attuato tramite regolamenti specifici - collegano premi e agevolazioni a performance particolarmente positive a favore di una limitata percentuale di personale.

4.6 Procedure di conciliazione

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

Il valutato, nel termine di **15** giorni dalla consegna della citata scheda, può chiedere al valutatore per iscritto il riesame, argomentandone le motivazioni. Il valutatore, entro 7 giorni dal ricevimento della richiesta risponde accogliendo o respingendo l'istanza.

Se il valutatore e il valutato concordano su una diversa valutazione, la nuova Scheda finale sottoscritta, da entrambe le parti, sostituisce la precedente; se non concordano, la scheda di valutazione finale, sottoscritta esclusivamente dal valutatore, reca la firma del valutato unicamente per presa visione.

In questo secondo caso, fermo restando il suo diritto di rivolgersi all'autorità giurisdizionale, il valutato può chiedere, entro **20** giorni, l'attivazione della procedura conciliativa di valutazione.

Il Conciliatore viene individuato rivolgendosi al competente Ispettorato del Lavoro.

Il Conciliatore, sentiti il valutatore e il valutato, comunica entro 5 giorni dal ricevimento della richiesta una proposta motivata di modifica e/o integrazione alla valutazione ovvero le ragioni per le quali non se ne ravvisano i presupposti.

Il valutatore nei successivi 5 giorni dal ricevimento del parere, può accogliere le modifiche proposte dal Conciliatore o confermare la propria valutazione motivando la decisione con nota scritta e consegnarla al valutato per la firma di presa visione.

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

L'art. 7, comma 1 del d.lgs. 150/2009, così come modificato dal d.lgs. 74/2017, prevede che le amministrazioni pubbliche *“adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance”*.

La previsione ha la finalità di indurre le amministrazioni a valutare, ogni anno, l'adeguatezza del proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) tenendo in considerazione le evidenze emerse dall'esperienza applicativa del ciclo precedente, le eventuali criticità riscontrate dall'Organismo Indipendente di Valutazione e il contesto organizzativo di riferimento per procedere all'eventuale aggiornamento. Occorre, quindi, dare conto dell'esito di tale valutazione annuale.

All'atto dell'avvio di un nuovo ciclo di pianificazione, il Segretario Generale in raccordo con l'OIV e con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione e Ciclo della performance provvede a verificare la necessità di aggiornare il SMVP alla luce delle eventuali variazioni intervenute nel contesto interno ed esterno. Qualora quest'ultimo non presenti novità sostanziali e tali da indurre l'esigenza di rimettere mano al Sistema, l'ente esplicita tale circostanza, attraverso una Delibera di Giunta, con la quale si conferma il Sistema già vigente. La delibera di approvazione del SMVP sarà adottata al massimo entro il 31 dicembre e, comunque, non oltre l'approvazione del PIAO relativo al nuovo ciclo triennale di pianificazione.

Dei "criteri generali dei sistemi di valutazione della performance" viene data comunicazione alle Organizzazioni Sindacali, le quali possono, se credono, attivare il meccanismo del confronto ai sensi dell'art. 5, co. 3, lett. b) del CCNL nazionale.

6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO

Ai fini della gestione delle attività operative di pianificazione, rilevazione, validazione, misurazione e valutazione degli obiettivi/indicatori, la CCIAA Irpinia Sannio si potrà avvalere della piattaforma denominata «SISTEMA INFORMATIVO INTEGRATO PER LE CCIAA» messa a disposizione da Unioncamere nazionale.

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

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

PLAN, che permette la pianificazione strategica-operativa mediante la definizione di: aree strategiche; obiettivi strategici e relativi indicatori; obiettivi operativi e relativi indicatori; obiettivi individuali; albero della performance; mappa strategica (per le CCIAA che adottano la Balanced scorecard);

DOCUMENTI, nel quale sono stati implementati gli editor per la redazione dei seguenti documenti: Relazione previsionale e programmatica (RPP); Preventivo economico (ivi compreso il PIRA, Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio); Piano della performance; Relazione sulla performance; Relazione sulla gestione e sui risultati (che racchiude in un unico "template" di documento le informazioni previste dal D.P.R. 254/2005, dal D.M. 27/03/2013 e dal D.P.C.M. 18 settembre 2012);

MONITOR, per il monitoraggio degli obiettivi e degli indicatori a essi associati: consta di una serie di funzionalità che permettono la configurazione del flusso, la rilevazione in itinere da parte delle unità organizzative preposte, la validazione da parte dei responsabili, la misurazione e la valutazione da parte dei controller (cruscotti);

REPORT, che consente il download di reportistica inerente a obiettivi/indicatori secondo le seguenti combinazioni: obiettivi strategici/operativi; con o senza indicatori correlati; unità organizzative correlate.

Esempio di scheda di programmazione

AMBITO STRATEGICO 1. -----				
Obiettivo strategico 1.1 -----				
Descrizione				
Programma (D.M. 27/03/2013)				
Risorse economiche	---,--- Euro			
Peso in termini %				
Indicatore	Algoritmo	Target	Target	Target
(.....)	 /			
(.....)	 /			
OBIETTIVO STRATEGICO 1.1				
Obiettivo operativo	1.1.1			
Descrizione				
Risorse economiche	 Euro			
Peso in termini %				
Indicatore	Algoritmo	Target anno corrente		
..... ...	 /			
..... ...	 /			
Obiettivo operativo	1.1.2			
Descrizione				
Risorse economiche	 Euro			
Peso in termini %				
Indicatore	Algoritmo	Target anno corrente		
.....	 /			

Scheda di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa

AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	PESO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	VALORI MISURE	CONSUNTIVO	TARGET	GRADO RAGGIUNGIMENTO
			O1.O1.01							---,00
			-- ,%							---,00%
			-- ,%							---,00%
			-- ,%							---,00%
			O1.O1.02							---,00%
										---,00%
										---,00%
										---,00%

Schede di valutazione individuale

Scheda di valutazione del Segretario Generale

(vedi allegato)

Scheda di valutazione dei Dirigenti

(vedi allegato)

Scheda di valutazione dei Titolari di incarico di Elevata Qualificazione

(vedi allegato)

Scheda di valutazione dei Dipendenti

(vedi allegato)

Titolo indicatore	Titolo sintetico
Descrizione indicatore	Descrizione dettagliata per esplicitare quale fenomeno l'indicatore consente di misurare
Area Responsabile	Area di competenza
Tipo indicatore	- efficienza - efficacia - stato delle risorse - qualità (erogata o percepita) - impatto (outcome) - economico-patrimoniale - struttura
Unità di misura	- Data - Euro - FTE - Giorni - Numero - Ore - Percentuale
Fonte indicatore	Da dove si ottengono i dati necessari (controllo di gestione, applicativi per la contabilità, ecc.)
Algoritmo di calcolo indicatore	- Misura - Misura 1-Misura 2 - - Misura 1/Misura 2 - (Misura 1*Misura 2)/Misura 3 -
Valore di riferimento indicatore (dati storici)	Valori registrati nel' anno precedente (sulla base dei quali sono fissati i target)
Target indicatore	Valore atteso per ciascun anno del triennio di riferimento
Target frazionabile per periodo di rilevazione	<u>SI</u>: nel caso in cui si tratti di un valore "continuo" che fa riferimento a un'attività da svolgere in modalità cumulativa nell'anno (es. n. partecipanti alle attività formative per aspiranti imprenditori nell'anno N) <u>NO</u>: nel caso in cui si tratti di un valore "standard" da rispettare a prescindere dall'intervallo di riferimento (Pratiche di prima iscrizione di società evase in 2gg)

Risultati	Performance di ente		Indicatore sintetico Performance Ente		Punteggio		
		Performance di Ente	Indicare la Percentuale di realizzazione della Performance di Ente		Indicare i punti assegnati su un massimo di 50 in ragione della percentuale di realizzazione della Performance dell'Ente		
						Punteggio Componente /50,0	
	Obiettivi Individuali		Peso Attribuito Obiettivo	Grado Raggiungimento Obiettivo	Punteggio		
		Obiettivo 1	N%	Indicare per ogni obiettivo il grado di raggiungimento in termini percentuali	Indicare i punti da assegnare ad ogni obiettivo in base alla percentuale di realizzazione considerando che la somma complessiva non può superare 30 punti		
		Obiettivo 2	N%				
		Obiettivo 3	N%				
		Obiettivo N	N%				
							Punteggio Componente /30,0
	Comportamenti		Peso attribuito al fattore	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio		
Capacità di valutazione dei collaboratori: capacità dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi degli stessi		15%	Inserire il livello secondo la scheda	Indicare i punti da assegnare ad ogni fattore in base alla percentuale di realizzazione considerando che la somma complessiva non può superare 20 punti			
Capacità direzionale: capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate		15%	Inserire il livello secondo la scheda				
Leadership: capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente		15%	Inserire il livello secondo la scheda				
Innovatività: capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale		15%	Inserire il livello secondo la scheda				
Capacità relazionali: capacità di curare le relazioni e costruire reti relazionali con gli interlocutori dell'ente allo scopo di accrescerne la presenza e l'efficacia istituzionale		15%	Inserire il livello secondo la scheda				
Trasparenza e prevenzione della corruzione: grado di partecipazione al processo di gestione del rischio e di diffusione della cultura della legalità nell'ente		25%	Inserire il livello secondo la scheda				
						Punteggio Componente /20,0	
					Punteggio Complessivo / 100		

Risultati	Performance di ente		Indicatore sintetico Performance Ente	Punteggio		
		Performance di Ente	Indicare la Percentuale di realizzazione della Performance di Ente	Indicare i punti assegnati su un massimo di 10 in ragione della percentuale di realizzazione della Performance dell'Ente		
					Punteggio Componente /10,0	
	Area Organizzativa di diretta responsabilità		Indicatore sintetico Performance Ente	Punteggio		
		Performance di Area di diretta responsabilità	Indicare la Percentuale di realizzazione della Performance di Area	Indicare i punti assegnati su un massimo di 40 in ragione della percentuale di realizzazione della Performance di Area		
					Punteggio Componente /30,0	
	Obiettivi Individuali	Peso Attribuito Obiettivo		Grado Raggiungimento Obiettivo	Punteggio	
		Obiettivo 1	N%	Indicare per ogni obiettivo il grado di raggiungimento in termini percentuali	Indicare i punti da assegnare ad ogni obiettivo in base alla percentuale di realizzazione considerando che la somma complessiva non può superare 20 punti	
		Obiettivo 2	N%			
		Obiettivo N	N%			
					Punteggio Componente /30,0	

Comportamenti	Peso attribuito al fattore		Livello valutazione vs aspettative	Punteggio	
	Capacità di valutazione dei collaboratori: capacità dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi degli stessi	15%	Inserire il livello secondo la scheda	Indicare i punti da assegnare ad ogni fattore in base alla percentuale di realizzazione considerando che la somma complessiva non può superare 30 punti	
	Capacità direzionale: capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate	15%	Inserire il livello secondo la scheda		
	Capacità di responsabilizzazione: capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità	15%	Inserire il livello secondo la scheda		
	Leadership: capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente	15%	Inserire il livello secondo la scheda		
	Innovatività: capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale	40%	Inserire il livello secondo la scheda		
					Punteggio Componente /30,0
					Punteggio Complessivo / 100

Risultati	Performance di ente	Indicatore sintetico Performance Ente		Punteggio		
		Perfomance di Ente	Indicare la Percentuale di realizzazione della Performance di Ente	Indicare i punti assegnati su un massimo di 10 in ragione della percentuale di realizzazione della Performance dell'Ente		
					Punteggio Componente /10	
	Area Organizzativa	Indicatore sintetico Performance Ente		Punteggio		
		Perfomance di Area	Indicare la Percentuale di realizzazione della Performance di Area	Indicare i punti assegnati su un massimo di 35 in ragione della percentuale di realizzazione della Performance di Area		
					Punteggio Componente /25	
	Obiettivi Individuali		Peso Attribuito Obiettivo	Grado Raggiungimento Obiettivo	Punteggio	
		Obiettivo 1	N%	Indicare per ogni obiettivo il grado di raggiungimento in termini percentuali	Indicare i punti da assegnare ad ogni obiettivo in base alla percentuale di realizzazione considerando che la somma complessiva non può superare 25 punti	
		Obiettivo 2	N%			
		Obiettivo 3	N%			
Obiettivo N		N%				
					Punteggio Componente /25	
Comportamenti		Peso attribuito al fattore	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio		
	Capacità di responsabilizzazione: capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità	25%	Inserire la valutazione	Indicare punti da assegnare		
	Cooperazione e team-working, intesi come capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente	25%	Inserire la valutazione			
	Orientamento all'utenza inteso come capacità di mettere in atto soluzioni che nel rispetto delle regole favoriscano la soddisfazione del cliente ed elevati livelli qalitativi del servizio	25%	Inserire la valutazione			
	Innovatività: capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale	25%	Inserire la valutazione			
					Punteggio Componente /40,0	
					Punteggio Complessivo / 100	

Risultati	Performance individuale		Indicatore sintetico Performance Individuale	Punteggio		
		Performance individuale	Indicare la Percentuale di realizzazione della Performance Individuale (Obiettivi individuali)	Indicare i punti assegnati su un massimo di 10 in ragione della percentuale di realizzazzione della Performance Individuale		
						Punteggio Componente /10,0
	Performance di ente		Indicatore sintetico Performance Ente	Punteggio		
		Performance di Ente	Indicare la Percentuale di realizzazione della Performance di Ente	Indicare i punti assegnati su un massimo di 5 in ragione della percentuale di realizzazione della Performance dell'Ente		
						Punteggio Componente /10,0
	Area Organizzativa	Indicatore sintetico Performance Area			Punteggio	
		Performance di Area di appartenza	Indicare la Percentuale di realizzazione della Performance di Area	Indicare i punti assegnati su un massimo di 15 in ragione della percentuale di realizzazione della Performance di Area		
					Punteggio Componente /20,0	

Comportamenti	Peso attribuito al fattore		Livello valutazione vs aspettative	Punteggio	
	Rendimento quantitativo e qualitativo: capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità e alla gestione dei cambiamenti anche in modalità agile	Inserire il peso a seconda dell'area di cui al sistema di classificazione	Inserire la valutazione	Indicare punti da assegnare	
	Integrazione personale nell'organizzazione: orientamento all'utenza e alla collaborazione all'interno del proprio ufficio e tra uffici diversi	Inserire il peso a seconda dell'area di cui al sistema di classificazione	Inserire la valutazione		
	Capacità organizzative e di gestione: rilevanza della responsabilità decisionale e di utilizzo in modo combinato di risorse economiche e collaborazione di persone anche in modalità agile	Inserire il peso a seconda dell'area di cui al sistema di classificazione	Inserire la valutazione		
	Competenza professionale e capacità tecnica: progressiva acquisizione di abilità, conoscenze e competenze (saper e saper fare)	Inserire il peso a seconda dell'area di cui al sistema di classificazione	Inserire la valutazione		
					Punteggio Componente /60,0
					Punteggio Complessivo / 100

LAVORO AGILE - SCHEDA DI MONITORAGGIO ATTIVITA'	
DIPENDENTE (Categoria e profilo)	
AREA/SERVIZIO	
Obiettivo di AREA	Breve descrizione delle attività assegnate

Eventuali scostamenti rispetto alla programmazione dell'attività:

Motivazione dello scostamento:

Criticità riscontrate:

MONITORAGGIO DEL RESPONSABILE DI SERVIZIO

Raggiungimento obiettivi / esecuzione delle attività	Rispetto dei tempi e delle priorità	Rilevazione di eventuali scostamenti / criticità	N. di giornate di lavoro svolte in smart