



Camera di Commercio
Perugia

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

Approvato dalla Giunta camerale con delibera n.4 del 21.01.2020

INDICE

PREMESSA.....	2
1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA DI PERUGIA	3
1.1 Natura dell’Ente	3
1.2 Funzioni, attività, servizi svolti	3
1.3 Organizzazione dell’Ente	4
2. IL SISTEMA	6
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	11
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.....	18
3.6 La partecipazione dei cittadini e degli utenti	19
4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	21
4.1 Principi	21
4.2 Criteri generali	21
4.3 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target	24
4.4 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance individuale.....	25
Casi particolari	26
4.5 I fattori di valutazione delle competenze e dei comportamenti	27
4.5.1 Personale con qualifica dirigenziale	27
4.5.2 Personale incaricato di Posizione organizzativa	28
4.5.3 Personale non dirigente e non incaricato di posizione organizzativa	29
4.6 Modalità di valutazione della performance individuale: fasi, soggetti e tempi.....	29
4.7 Procedure di conciliazione.....	31
5. Soggetti coinvolti nella misurazione e valutazione della performance, responsabilità e tempistica ..	32
6. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI	35
APPENDICE	36
→ Schede di valutazione individuale.....	36
→ Scheda di programmazione strategica, monitoraggio e valutazione performance organizzativa	40
→ Scheda di programmazione operativa, monitoraggio e valutazione performance organizzativa.....	41
→ Ricognizione degli obblighi dalla cui violazioni discendono forme di responsabilità dirigenziale	42

PREMESSA

La materia della misurazione e valutazione delle performance delle Pubbliche amministrazioni è stata interessata, negli ultimi 20 anni, da periodici e significativi interventi del legislatore, volti a regolarne le dinamiche, le metriche, gli obiettivi.

Il dibattito pubblico, che ne è scaturito in ogni occasione, ha finito per ruotare sempre attorno al medesimo interrogativo, vale a dire come può essere significativamente misurata la capacità del soggetto pubblico di “creare valore” per la comunità dei suoi utenti con le risorse rese disponibili dalla comunità stessa; in altri termini, come misurare i risultati perseguiti mediante l’azione pubblica.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è un insieme integrato di regole, procedure, attori e strumenti attraverso il quale l’Ente sovrintende alle proprie attività di misurazione e valutazione della performance sia organizzativa che individuale.

La “performance” è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (sistema, organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l’organizzazione è stata costituita.

La misurazione e la valutazione della performance sono finalizzate al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, alla crescita delle competenze professionali, alla valorizzazione del merito e all’erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative.

Sulla base del d.lgs. 150/2009, modificato dal d.lgs. 74/2017, e delle linee guida Unioncamere emanate a dicembre 2018, la Camera di Commercio aggiorna e pubblica annualmente il presente documento che ne descrive il funzionamento, nel quale, dopo una breve illustrazione della natura, delle funzioni e dell’organizzazione della Camera di Commercio di Perugia, viene descritta la metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa e di quella individuale, nonché le fasi, i tempi e i soggetti coinvolti.

1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA DI PERUGIA

1.1 Natura dell'Ente

La Camera di Commercio di Perugia, in virtù della legge 580/1993 e successive modifiche, è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese e dei consumatori, curandone lo sviluppo.

Fondata nel 1835, la Camera di Perugia è una delle Camere di Commercio più antiche d'Italia.

1.2 Funzioni, attività, servizi svolti

La riforma introdotta dal D.Lgs. 219/2016 ha modificato la Legge 580/1993 e, all'art. 2, ha modificato e precisato le competenze delle CCIAA. A seguito del citato decreto, le funzioni svolte dagli enti camerali sono riconducibili ai seguenti temi:



1.3 Organizzazione dell'Ente

GLI ORGANI

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

- 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 provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative nel territorio) accanto a un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori e ad uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori;
- la Giunta, organo esecutivo dell'ente, composta dal Presidente e da 10 membri eletti dal Consiglio camerale;
- il Presidente, che ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera, 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. In particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

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

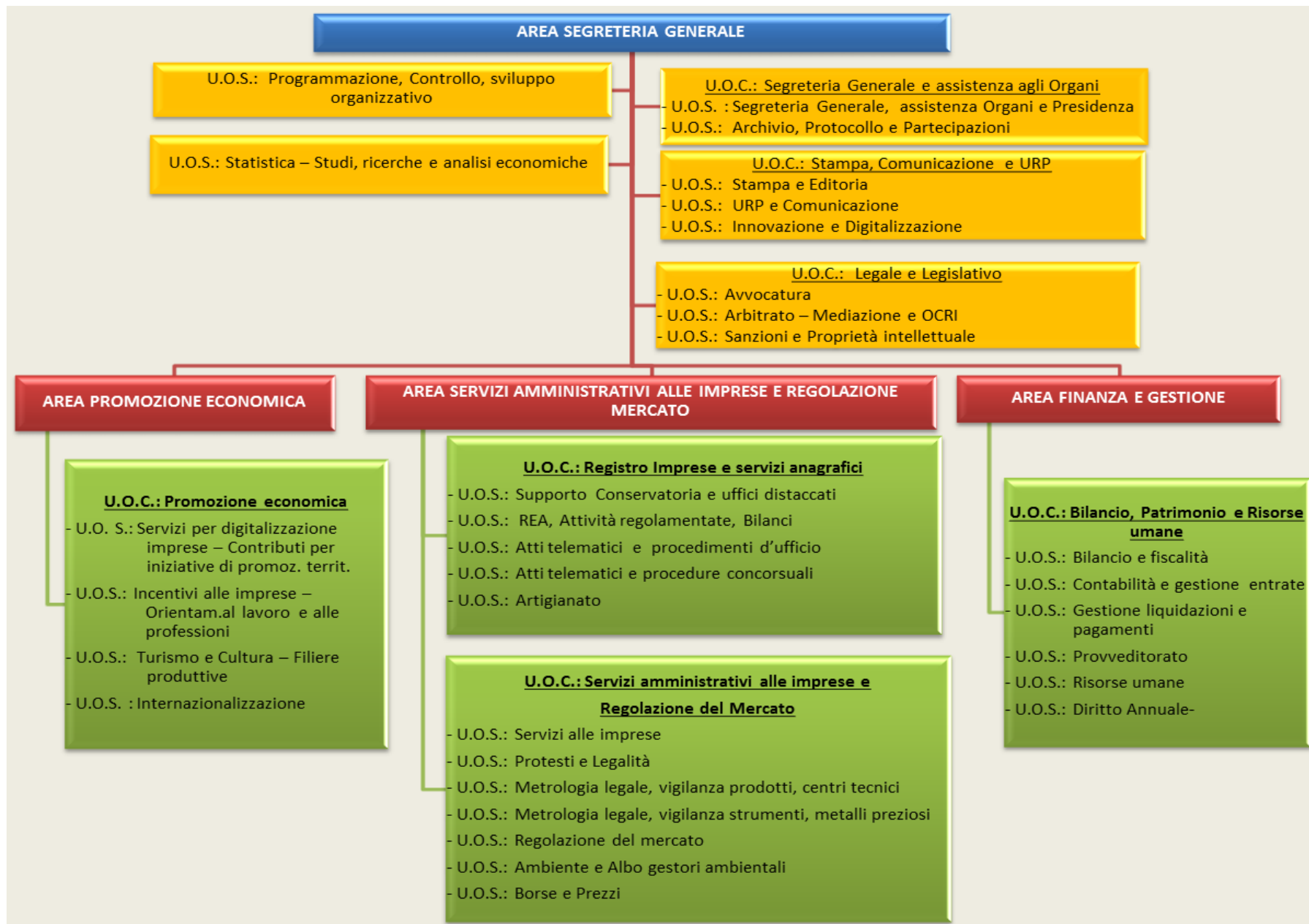
LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

L'organigramma dell'ente prevede un'articolazione della struttura organizzativa in quattro macro-aree funzionali (aree dirigenziali), unità operative complesse (U.O.C.) e unità operative semplici (U.O.S.).

Le quattro macro-aree dirigenziali sono:

- a) Area Segreteria Generale, assistenza Presidenza e Organi Collegiali;
- b) Area Promozione Economica;
- c) Area Servizi amministrativi alle imprese e Regolazione del mercato;
- d) Area Finanza e Gestione.

L'organigramma dell'Ente è riportato nella figura che segue.



2. IL SISTEMA

Il presente sistema è stato predisposto in conformità alle Linee Guida Unioncamere presentate a dicembre 2018, che, recependo le norme del D.Lgs. 150/2009 modificato dal D. Lgs. n. 74/2017, hanno sostituito, per le Camere di commercio, le seguenti Delibere CIVIT/ANAC:

- Delibera n. 89/2010;
- Delibera n. 104/2010;
- Delibera n. 114/2010;
- Delibera n. 1/2012, paragrafi 3 e 4.

L'art. 7 del D. Lgs. 150/2009 prevede che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la **performance organizzativa e individuale**. A tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'OIV, con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

La **performance organizzativa** esprime il risultato che la CCIAA consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi definiti in sede di pianificazione e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni degli utenti. Riguarda l'ente nel suo complesso o la singola unità organizzativa, ma può riguardare anche progetti strategici che coinvolgono in maniera trasversale, per un periodo temporalmente contingentato, diverse articolazioni organizzative della Camera.

La **performance individuale** esprime il contributo fornito da un soggetto (sia esso Segretario generale, Dirigente, Posizione organizzativa o altro personale) in termini di risultati raggiunti e comportamenti tenuti nello svolgimento del proprio lavoro. Nel prosieguo del documento (nel paragrafo dedicato) si entrerà nello specifico, individuando gli ambiti di valutazione della performance individuale, anche alla luce delle novità introdotte dal D.lgs. n. 74/2017.

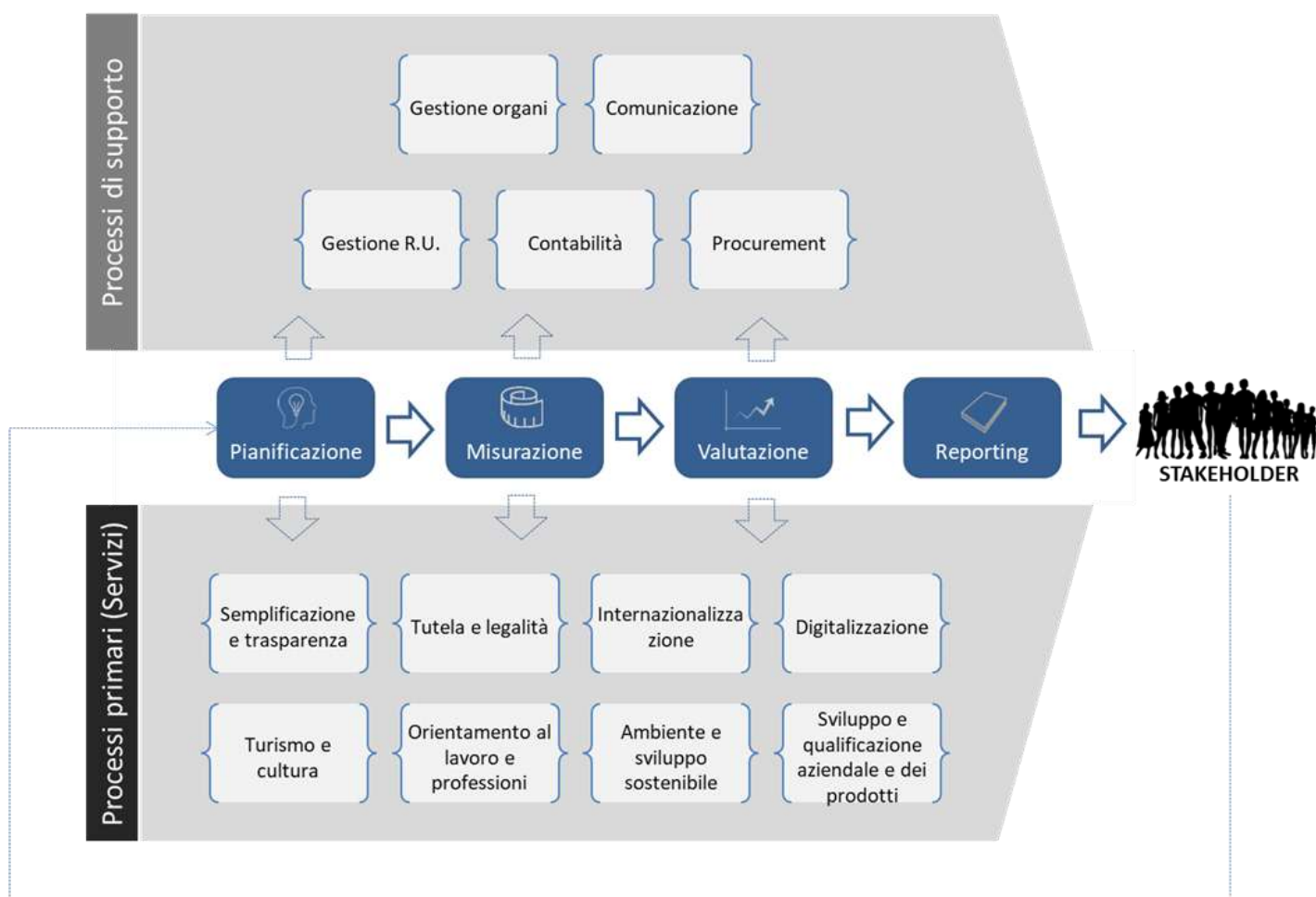
Le fasi di misurazione e valutazione della performance sono tra loro distinte ma collegate.

Per **misurazione** s'intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori (KPI). La misurazione può essere realizzata in momenti diversi e a differenti livelli, attraverso l'utilizzo di una specifica strumentazione. La misurazione realizzata in periodi intermedi di tempo è detta "monitoraggio".

Per **valutazione** s'intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto a un valore di riferimento (target) e individua le eventuali azioni di miglioramento.

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

La misurazione e la valutazione nel ciclo della performance



Varie sono le dimensioni che si combinano nella definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance della CCIAA di Perugia. Si tratta, in pratica, di una serie di regole che l'ente si è dato per gestire:

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

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

- la tecnostuttura, intesa come l'insieme dei soggetti che, ai diversi livelli, sono chiamati ad alimentare il processo e sono responsabilizzati per ciò che attiene al raggiungimento di determinati risultati nella Camera di commercio;
- le strutture di supporto, ossia quei soggetti interni o esterni che affiancano la tecnostuttura nelle varie fasi del processo, fornendo assistenza ovvero sorvegliando tempi e modalità (controller e OIV);
- l'organo d'indirizzo politico, il quale ha interesse, da un lato, che la programmazione camerale recepisca i suoi 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 tecnostuttura camerale procede a implementare il processo programmatico. In particolare, il Segretario generale, sentiti i dirigenti e i titolari di posizione organizzativa (P.O.), s'incarica di proporre alla Giunta gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, indicando i conseguenti obiettivi operativi nonché i programmi d'azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili.

Con Dirigenti e titolari di P.O. si procede altresì alla verifica della significatività degli obiettivi proposti e all'individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ossia di quelli che presentano implicazioni sulle attività svolte da altri. Da questa disamina si evincono gli obiettivi strategici, articolati su un orizzonte triennale, e i correlati obiettivi operativi.

Una volta definiti obiettivi, indicatori e target – ossia completata la fase di pianificazione – la tecnostuttura 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 “responsabili” (dirigenti o P.O.) per quanto riguarda l'asseverazione dei dati (validazione).

Dirigenti e P.O. sono parte attiva, poi, anche nella successiva fase di valutazione della performance organizzativa, nel momento in cui l'OIV, coadiuvato dalla struttura di supporto interna, 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. Il Segretario Generale, i Dirigenti e le P.O. potranno fornire tutti gli elementi di carattere più qualitativo (cause scostamenti, ecc.) necessari ad esprimere un giudizio di valutazione sulla performance conseguita.

Per quanto riguarda la definizione degli obiettivi individuali, il Segretario generale, con l'ausilio dell'OIV, attribuisce gli obiettivi ai Dirigenti. Questi ultimi, a loro volta, li assegnano ai titolari di Posizioni organizzativa e agli altri dipendenti.

Tra le strutture di supporto, l'ufficio che presidia il Controllo di gestione (e il controller in esso incardinato) ha il compito di far procedere concretamente la “macchina” dedicata al processo. Oltre a compiti di natura squisitamente metodologica (tra i quali l'aggiornamento del SMVP), si occupa di sollecitare l'avvio e la puntuale realizzazione dei momenti di pianificazione, provvedendo contestualmente alla messa a punto degli strumenti necessari (sistema informativo, schede, ecc.). In seguito, provvede a verificare la correttezza dei dati forniti dagli uffici e degli indicatori da questi alimentati. Il controller si confronta, in sede di valutazione intermedia e finale, con i vari responsabili delle performance espresse da obiettivi e indicatori. Infine, è incaricato dell'attività pratica di redazione e aggiornamento dei documenti previsti dalle norme che hanno rilevanza in termini di trasparenza da garantire all'esterno (su tutti, Piano Performance e Relazione). In pratica, il Controller ha un ruolo operativo essenziale e s'interfaccia con tutti gli attori a vario titolo interessati e coinvolti nel Ciclo della performance.

Nell'ambito delle strutture di supporto, l'OIV svolge una funzione di external auditor per quanto riguarda la

gestione e l'evoluzione del Ciclo della performance.

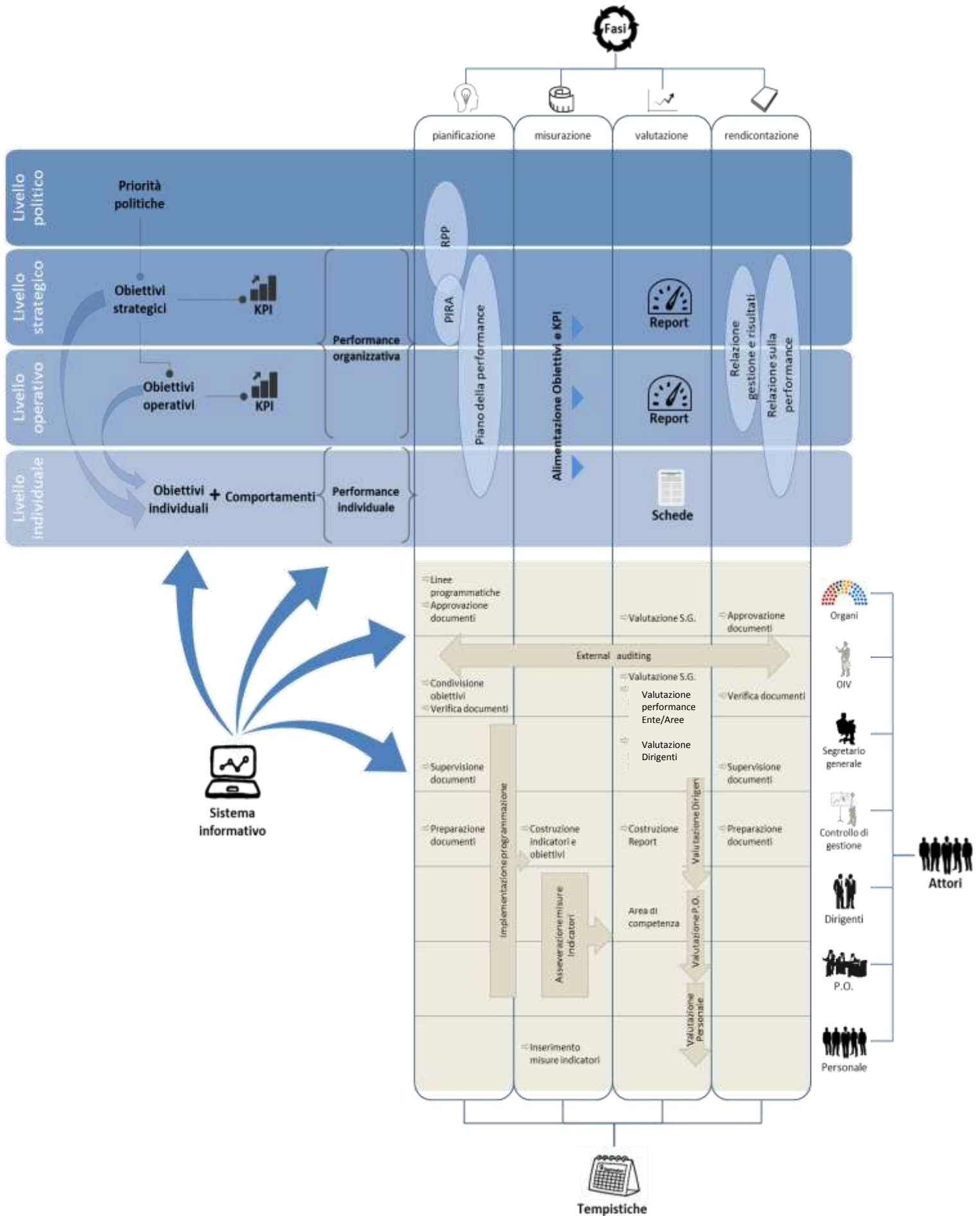
Avvalendosi di una struttura interna dedicata - struttura tecnica permanente di supporto -, l'OIV opera soprattutto sul piano della supervisione metodologica; tra i principali compiti dell'OIV, infatti, rientra il monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell'ente e la verifica della correttezza dei processi di misurazione e valutazione messi in atto (con particolare riferimento alla differenziazione dei giudizi e all'utilizzo dei premi).

A livello di obiettivi individuali, l'OIV propone alla Giunta quelli da assegnare al Segretario Generale e ai Dirigenti, previo confronto con gli stessi. Entra altresì in campo nella successiva fase di valutazione individuale, proponendo alla Giunta la valutazione del Segretario Generale e supportando quest'ultimo nella valutazione dei Dirigenti.

La struttura tecnica permanente di supporto all'OIV supporta l'OIV in tutti i compiti ad esso assegnati dalla normativa vigente, curando l'istruttoria dei relativi procedimenti.

Infine, l'organo d'indirizzo politico è il soggetto che fornisce l'inesco all'intero processo e, quindi, delinea il quadro strategico entro il quale esso deve dipanarsi. Il Consiglio approva, infatti, il Programma pluriennale e la Relazione previsionale e programmatica, mentre alla Giunta è demandata l'approvazione dei documenti specificamente previsti dalla normativa in materia di Ciclo della performance (Piano Performance e Relazione); altresì, la Giunta viene chiamata in causa in sede di valutazione (in itinere o conclusiva) della performance organizzativa dell'ente affinché possa apprezzarne il grado di coerenza rispetto agli input e ai desiderata iniziali. Per quanto concerne la definizione degli obiettivi individuali, spetta alla Giunta, su proposta dell'OIV, assegnare gli obiettivi 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 nella determinazione 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 viene misurata su due livelli, strettamente correlati:

-performance complessiva di Ente: afferisce alla realizzazione degli obiettivi complessivi dell'Ente, nel quadro della sua mission e degli ambiti istituzionali di intervento;

-performance a livello di unità organizzativa: si riferisce al contributo che ciascun ambito di responsabilità (area dirigenziale, area di posizione organizzativa, ufficio) apporta alla performance complessiva dell'Ente.

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

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

La valutazione congiunta di tutti questi elementi considerati permette al valutatore di formulare un giudizio motivato sull'andamento della CCIAA, esprimendolo sulla base delle seguenti opzioni valutative:

- 0: performance disattesa
- 1: performance insoddisfacente
- 2: performance appena soddisfacente
- 3: performance più che soddisfacente
- 4: performance in linea con le aspettative
- 5: performance **eccellente**

3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati

Le Camere di Commercio non sono chiamate ad adottare uno specifico modello per il sistema di misurazione e valutazione, ma possono decidere di adottarne uno proprio che consenta una compiuta e organica gestione e rappresentazione della performance organizzativa dell'ente nei suoi diversi ambiti, previsti dall'art.8 del D. Lgs.150/2009:

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Sono assi portanti del sistema:

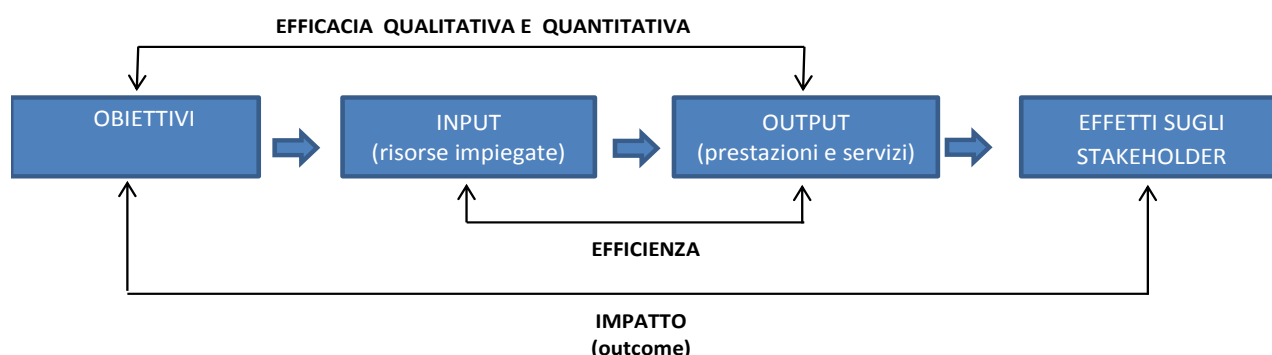
- gli obiettivi, gli indicatori e i target;
- l'utilizzo di sistemi di benchmarking;
- le specifiche metodologie per la misurazione dei diversi ambiti della performance organizzativa.

Il sistema adottato dalla Camera di Commercio di Perugia è un sistema di misurazione e valutazione multidimensionale che, in quanto tale, si connota come adeguato a consentire una compiuta e organica gestione e rappresentazione della performance organizzativa, in quanto ne misura e valuta tutti gli ambiti, attraverso un sistema di indicatori riepilogati nella tabelle di seguito riportate.

Indicatori e dimensioni della performance

Stato delle risorse	Input	<ul style="list-style-type: none"> • 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.)
Attività / Risultato	Output	<ul style="list-style-type: none"> • forniscono elementi conoscitivi circa l'ammontare di prodotti/servizi erogati in termini quantitativi (es.: n. pratiche, certificati, ore di formazione, voucher concessi, ecc.) ovvero in termini di completamento di una determinata attività che viene reputata strategica da parte dell'ente (es.: realizzazione o completamento di una certa azione in una certa data)
Efficienza	Output vs Risorse	<ul style="list-style-type: none"> • capacità di erogare un servizio (output) impiegando la minor quantità di risorse; in altre parole, dato un certo livello di input, un processo è efficiente quando consente di realizzare il massimo output possibile. Può essere misurata in termini economici e/o fisici e può essere incrementata attraverso iniziative di miglioramento organizzativo: <ul style="list-style-type: none"> efficienza economica → esprime il costo di gestione di un'attività e/o di erogazione di un servizio (risorse economiche/quantità servizi o utenti serviti) efficienza produttiva → esprime lo sforzo organizzativo per svolgere un'attività o un processo o per erogare un servizio e può espresso in termini di Full Time Equivalent (FTE) impiegabili (Quantità di servizi/FTE)

Efficacia (quantitativa)	Ouptut vs Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> • adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti interni ed esterni (capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati); si calcola rapportando i risultati raggiunti agli obiettivi predefiniti
Efficacia qualitativa (Qualità)	Attributi output	<ul style="list-style-type: none"> • erogata → fa riferimento ai livelli qualitativi effettivamente raggiunti e misurabili in base a predefinite modalità di erogazione del servizio stesso (tempi, errori, ...) • percepita → qualità del servizio riscontrata dagli utenti ed espressa mediante la rilevazione della soddisfazione (<i>customer satisfaction</i>)
Impatto (outcome)	Effetti su stakeholder vs obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> • ricaduta concreta nel medio-lungo periodo in termini di valore pubblico prodotto dall'ente nei confronti dei propri stakeholder. Gli outcome spesso sono difficilmente misurabili sia per la distanza temporale tra l'azione dell'Ente e la generazione dell'effetto, sia per il parziale controllo dello stesso, in ragione delle interazioni da parte di altri soggetti o di variabili esterne
Proxy (outcome intermedio)	Effetti su stakeholder vs obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> • forniscono i risultati in termini di impatto prodotto da attività più direttamente riferibili all'azione dell'Ente, da utilizzare quando gli outcome non sono misurabili



La performance organizzativa annuale sarà espressa prevalentemente in termini di efficacia, di efficienza e in parte attraverso indicatori di stato e di risultato, mentre quella triennale si avvarrà, quando possibile, di indicatori di outcome o di proxy.

Nella tabella che segue è rappresentato l'utilizzo delle diverse tipologie di indicatori per la misurazione dei vari ambiti di performance organizzativa.

Tabella di raccordo tra ambiti di performance organizzativa e tipologie di indicatori	
attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;	indicatori di impatto (outcome) – indicatori proxy
attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse	Indicatori di efficacia quantitativa
la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive	Indicatori di efficacia qualitativa
la modernizzazione dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi	Indicatori di stato delle risorse - input (salute digitale)
Il miglioramento qualitativo dell'organizzazione	Indicatori di stato delle risorse - input (salute organizzativa)
Il miglioramento qualitativo delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi	Indicatori di stato delle risorse - input (salute professionale)
lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione	Indicatori di stato delle risorse - input (salute relazionale)

l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi	Indicatori di efficienza
la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	Indicatori di efficacia qualitativa e quantitativa; indicatori attività/risultato
il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	Indicatori di stato delle risorse - input (salute di genere)

3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

Gli elementi fondamentali nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della CCIAA di Perugia sono gli **obiettivi**, gli **indicatori**, le relative **misure** e i **target**.

OBIETTIVI → Individuano i fattori critici di successo e i risultati da raggiungere per il conseguimento dei benefici attesi dalla CCIAA nei confronti dei propri stakeholder. Sono individuati in base alle priorità di sviluppo della CCIAA, agli interventi legislativi, ovvero alle criticità sulle quali essa intende focalizzare l'attenzione, al fine di attuare specifiche azioni per il miglioramento della propria performance. Si distinguono tra:

OBIETTIVI STRATEGICI, che fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale; nella prassi sono stati sempre intesi su base triennale (e il D.lgs. 74/2017 lo ha sancito in maniera esplicita) e presentano un elevato grado di rilevanza rispetto agli assi prioritari d'intervento stabiliti dagli organi di indirizzo politico dell'ente.

OBIETTIVI OPERATIVI, che rappresentano i traguardi intermedi (annuali) da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento dell'obiettivo triennale cui si riferiscono, declinando l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo); rientrando negli strumenti di natura programmatica annuale delle attività dell'Ente. Per il raggiungimento di ciascun obiettivo annuale verranno specificati i progetti e le attività da realizzare e le unità organizzative che devono contribuire al raggiungimento dei risultati attesi.

Gli obiettivi devono essere:

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

La CCAA stabilirà il numero più adeguato di obiettivi, tenendo conto da un lato che un numero ristretto e chiaro facilita la comunicazione (interna ed esterna) e la focalizzazione delle azioni e dall'altro lato che un numero troppo ampio favorisce una maggior copertura delle attività dell'amministrazione ma rischia di essere percepito come una mancanza di priorità.

LEGAME TRA OBIETTIVI DELL'ENTE E PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa comprende tutte le attività e i progetti dell'amministrazione e i relativi risultati attesi.

Il Piano della Performance invece vuole focalizzare l'attenzione sugli obiettivi che l'amministrazione intende perseguire. Ne consegue che alcune aree caratterizzanti la performance organizzativa possono non essere inserite

nel Piano. Tuttavia non inserire alcune aree nel Piano non significa non controllarle, in quanto vengono comunque presidiate attraverso le informazioni provenienti dal sistema direzionale e di controllo di gestione.

Pertanto, la misurazione e la valutazione si estende anche agli obiettivi ulteriori (sia organizzativi che individuali) assegnati alle unità organizzative e al personale anche attraverso altri documenti di programmazione (determinazioni dirigenziali, direttive, ecc.).

INDICATORI → Sono i parametri, di carattere fondamentalmente quantitativo, che l'organizzazione sceglie per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi a cui sono collegati e possono fare riferimento a diverse dimensioni della performance. 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 indicatori utilizzati devono possedere i seguenti requisiti:

- validità: devono misurare effettivamente ciò che si intende misurare
- controllabilità: devono riguardare aspetti che sono sotto l'effettivo controllo di chi governa la politica/attività in questione
- comprensibilità: devono essere comprensibili a coloro che devono utilizzarli
- tempestività: le informazioni necessarie devono essere disponibili in tempo utile
- comparabilità: deve essere possibile una comparazione nel tempo e/o nello spazio (benchmarking)
- tracciabilità: i dati delle misure che compongono l'indicatore devono derivare da fonti certe e disponibili per eventuali verifiche a richiesta
- economicità: i benefici derivanti dall'indicatore devono essere superiori al costo della rilevazione

MISURE → Componenti elementari (di carattere quali-quantitativo), le quali, combinate insieme, costituiscono generalmente un parametro più complesso (indicatore) in grado di fornire un'informazione sintetica circa il raggiungimento dell'obiettivo.

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

Criteri di definizione dei target

I target vengono definiti annualmente dalla Giunta su proposta del Segretario Generale, coadiuvato dall'OIV, secondo i seguenti criteri:

- in linea generale i target dovrebbero essere migliorativi rispetto all'ultimo valore temporale registrato;
- nel caso in cui vi siano previsioni di tipo legislativo (es. tempi massimi per adempiere, adempimenti da rispettare, ecc.), la norma individua già il valore soglia dell'indicatore, salvo prevedere performance migliorative rispetto allo stesso (es.: tempo di evasione pratiche telematiche Registro Imprese non superiore a cinque giorni);
- nel caso non vi siano previsioni di tipo legislativo, se disponibili, occorre tenere conto dei valori assunti dall'indicatore nell'ultimo triennio e dell'ultimo dato di monitoraggio:
 - a) se il valore desunto dall'ultimo monitoraggio dell'anno in corso è migliore del miglior valore del triennio precedente, il target sarà non inferiore alla media aritmetica tra il valore migliore del triennio e il valore desumibile dal monitoraggio;
 - b) se il valore desunto dall'ultimo monitoraggio dell'anno in corso è peggiore del valore migliore del triennio precedente, il target sarà non inferiore al valore migliore del triennio;
 - c) se non è disponibile la serie storica del triennio precedente, il target sarà non inferiore al migliore dei due valori o all'unico valore registrato;
- per gli indicatori collegati a progetti nazionali, quali quelli Unioncamere, nel caso in cui i progetti prevedano già indicatori di risultato, gli indicatori e i relativi target saranno quelli individuati nei progetti stessi;
- per progetti deliberati dagli organi camerali, il target dipenderà dalle decisioni assunte dagli organi camerali;

- qualora non siano disponibili valori storici, ove possibile, si fa riferimento a indicatori di benchmark di CCIAA del cluster dimensionale di riferimento;
- per indicatori di bilancio di tipo economico-patrimoniale, i valori inseriti nel bilancio di previsione aggiornato, deliberato dall'organo politico, individuano il valore limite del target;
- qualora disponibili, nell'individuazione del target va tenuto conto anche dei valori di benchmark delle altre CCIAA del cluster dimensionale di riferimento;
- eventuali valori di target peggiorativi rispetto ai criteri di cui sopra dovranno essere adeguatamente motivati da parte del Segretario Generale.

3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa

La misurazione, passaggio preliminare e necessario rispetto alla successiva fase di valutazione, consiste nella rilevazione del livello di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi previsti, attraverso l'utilizzo del sistema di indicatori definiti in fase di pianificazione.

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

In esito alla valutazione del monitoraggio intermedio, può rendersi necessaria la ridefinizione di alcuni obiettivi annuali attraverso la modifica di quelli esistenti ovvero l'introduzione di nuovi.

Qualora si rendano necessari tali interventi correttivi o, addirittura, occorra provvedere a modificare gli obiettivi esistenti, le variazioni apportate devono essere adeguatamente motivate e opportunamente segnalate nel Piano della performance ("aggiornamento") al fine di garantirne la tracciabilità.

Il monitoraggio viene eseguito mediante compilazione di apposite Schede di monitoraggio, implementate all'interno di apposito sistema informativo.

La misurazione a fine periodo si articola secondo la medesima tipologia di reportistica (di ente, di unità organizzativa, ecc.).

Criteria per il calcolo della % di raggiungimento dell'obiettivo

La percentuale di raggiungimento dell'obiettivo dipende dal valore realizzato rispetto al valore atteso (target).

- In caso di conseguimento del target, la percentuale di raggiungimento sarà 100%
- Qualora il valore atteso non venga raggiunto:
 - a) se il valore raggiunto dall'indicatore è migliorativo rispetto allo stesso registrato nell'anno precedente, ancorché non abbia raggiunto il target, si terrà conto di detto miglioramento secondo la formula:
(valore raggiunto anno t – valore raggiunto anno t-1)/(valore atteso anno t – valore anno t-1);
 - b) se il valore raggiunto dall'indicatore è peggiorativo rispetto allo stesso registrato nell'anno precedente la percentuale di raggiungimento sarà 0.
- In caso di indicatori di tipo temporale, la performance dipenderà dall'incidenza temporale del ritardo, secondo lo schema di seguito indicato:

Incidenza temporale del ritardo (gg. ritardo/totale gg. assegnati)	% raggiungimento target
<= 10%	100%
> 10% - <= 40%	70%
> 40% - <= 70%	40%
> 70%	0%
se giorni di ritardo > 60	0%

Criteria per il calcolo della performance: collegamento tra obiettivi strategici e operativi

La performance relativa agli obiettivi è determinata:

- per quelli strategici: per il 35% dal raggiungimento degli obiettivi operativi sottostanti e per il 65% dal risultato degli indicatori collegati all'obiettivo strategico.
- per quelli operativi, come media ponderata delle performance degli indicatori associati a ciascun obiettivo operativo.

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: $\geq 90\%$;
- per gli obiettivi operativi: $\geq 90\%$.

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

- per gli obiettivi strategici: $< 20\%$;
- per gli obiettivi operativi: $< 20\%$.

In base al grado di raggiungimento degli obiettivi la performance organizzativa sarà espressa come segue:

- 0: disattesa (risultato conseguito $< 20\%$ del target)
- 1: insoddisfacente (risultato conseguito $\geq 20\%$ e $< 50\%$ target)
- 2: appena soddisfacente (risultato conseguito $\geq 50\%$ e $< 75\%$ target)
- 3: più che soddisfacente (risultato conseguito $\geq 75\%$ e $< 90\%$ target)
- 4: in linea con le aspettative (risultato conseguito $\geq 90\%$ e $< 100\%$ target)
- 5: **eccellente** (risultato conseguito **100%** target)

3.4 Valutazione della performance organizzativa

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

Con la valutazione si provvede all'interpretazione delle risultanze emerse in sede di misurazione e si attribuisce loro un significato, esprimendo un giudizio sui risultati raggiunti attraverso il confronto tra i livelli di performance conseguiti e programmati, evidenziati nei report, costruiti nella precedente fase di misurazione, che permettono, di rilevare lo stato di realizzazione degli obiettivi alla data considerata (intermedia o finale).

La valutazione della performance organizzativa della Camera di Commercio di Perugia, previo confronto con l'ufficio preposto al presidio interno del Ciclo della performance (Ufficio Programmazione e Controllo), si concretizza:

- a) nella valutazione della performance complessiva dell'ente da parte dell'OIV, tenendo conto del grado di raggiungimento "ponderato" degli obiettivi articolati in base ai diversi ambiti strategici cui essi afferiscono (in base al peso preventivamente attribuito a ogni ambito strategici in fase di pianificazione);
- b) nella valutazione della performance delle unità organizzative (aree dirigenziali) da parte della Giunta camerale con il supporto dell'OIV, tenendo conto di un meta-indicatore sintetico costruito come media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati a ogni unità organizzativa.

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

- cause di eventuali scostamenti tra i risultati ottenuti e quelli programmati;
- ove disponibili e/o significativi, trend storici o analisi comparative (benchmarking) con altri enti di dimensioni e caratteristiche analoghe;
- 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 e delle sue unità organizzative (aree dirigenziali) esprimibile attraverso le seguenti opzioni valutative:

- 0: performance disattesa
- 1: performance insoddisfacente
- 2: performance appena soddisfacente
- 3: performance più che soddisfacente
- 4: performance in linea con le aspettative
- 5: performance **eccellente**

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

La Camera di Commercio di Perugia effettua il monitoraggio della performance organizzativa **periodicamente** al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi.

L'Ufficio Programmazione e Controllo cura il processo di monitoraggio della performance organizzativa.

La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, da collaboratori indicati dal Dirigente (i cosiddetti "Responsabili della rilevazione").

La validazione dei dati, entro 15 giorni dalla chiusura del periodo di rilevazione, è, invece, competenza dei titolari di Posizione Organizzativa o, in mancanza, dei Dirigenti, i quali possono facilitare la lettura degli indicatori con note di commento.

L'Ufficio Programmazione e Controllo, sulla base dei dati validati dalle Posizioni Organizzative e/o dai Dirigenti, collaziona le risultanze delle Schede di monitoraggio ed elabora, entro 15 giorni dalla validazione dei dati, dei report volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi.

L'Ufficio Programmazione e Controllo predispone due tipologie di report:

- un **Report di ente**, per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso, destinato alla Giunta e al Segretario Generale;
- i **Report di unità organizzativa**, che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati alle diverse Aree e/o Servizi;

Come già indicato nel paragrafo che precede, la valutazione della performance complessiva dell'ente viene fatta dall'OIV, mentre la valutazione della performance delle unità organizzative (aree dirigenziali) è fatta dalla Giunta camerale con il supporto dell'OIV.

La consuntivazione della performance organizzativa confluisce nella Relazione sulla Performance e l'alimenta e la valutazione è espressa dall'OIV nel Report di valutazione e controllo strategico dallo stesso elaborato e inviato annualmente alla Giunta camerale entro il 31 luglio.

3.6 La partecipazione dei cittadini e degli utenti

Le recenti modifiche normative hanno rafforzato il principio della partecipazione degli utenti esterni ed interni e, più in generale dei cittadini, al processo di misurazione della performance organizzativa, richiedendo alle amministrazioni di adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione e di sviluppare le più ampie forme di partecipazione, al fine di favorire la convergenza fra servizi erogati dall'amministrazione e bisogni dei cittadini e degli utenti,.

Tale partecipazione viene espressa in due modalità:

1. in modo sistematico ed organico attraverso le indagini di *customer satisfaction* volte a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati dalla pubblica amministrazione. Le indagini devono essere personalizzate in ragione dello specifico contesto organizzativo, utilizzando il *benchmark* con altre CCIAA come elemento di riferimento per il miglioramento, oltre che, qualora disponibile, la serie storica delle rilevazioni.
2. in modo diffuso ed aperto attraverso la comunicazione diretta degli utenti esterni ed interni all'OIV, secondo le modalità definite dallo stesso OIV per la raccolta delle segnalazioni.

In relazione alla prima modalità, occorre procedere a:

- definire una mappatura degli utenti esterni e interni e individuare il collegamento con attività, processi e progetti. L'approccio per processi ha il vantaggio di favorire l'individuazione dell'*output* finale di una serie di attività correlate e quindi anche dell'utente interno o esterno;
- identificare le modalità di interazione con gli utenti (interviste dirette, *social media*, questionari online, ecc.);
- pubblicare annualmente sul proprio sito gli esiti della rilevazione con una rappresentazione chiara ed intellegibile.

In tale contesto, l'OIV è chiamato a presidiare l'applicazione del principio di partecipazione dei cittadini e degli altri utenti, verificando annualmente l'effettiva realizzazione delle indagini, l'adeguatezza del processo di interazione con l'esterno messo in atto, nonché la pubblicazione dei dati.

L'OIV dovrà valutare l'adeguatezza dei percorsi di ascolto promossi dall'amministrazione e potrà fornire dei suggerimenti anche in merito all'effettiva sostenibilità degli stessi.

L'OIV, inoltre, dovrà dimostrare di aver tenuto conto di tali dati ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione e, in particolare, ai fini della validazione della Relazione sulla performance.

In relazione alla seconda modalità:

- 2.a) per la partecipazione dei cittadini e degli utenti esterni, l'OIV deve definire le modalità attraverso le quali i cittadini e gli utenti finali delle amministrazioni possono contribuire alla misurazione della performance organizzativa esprimendo direttamente all'OIV stesso il proprio livello di soddisfazione per i servizi erogati. Le segnalazioni di cittadini e utenti devono essere trasmesse preferibilmente per via telematica. Nel rispetto del principio del minor aggravio possibile, l'OIV deve assicurare la disponibilità sul sito internet dell'amministrazione delle seguenti informazioni:

- le modalità da seguire per la trasmissione di una segnalazione;
- il nome o i contatti dell'ufficio competente a ricevere la segnalazione;
- un indirizzo di posta elettronica ordinaria;
- un format di segnalazione che presenti i seguenti elementi: le generalità di chi fa la segnalazione, l'oggetto della segnalazione, la struttura organizzativa interessata, il periodo di riferimento, la descrizione sintetica dell'eventuale episodio di contatto con la amministrazione, la valutazione.

L'identificazione di chi fa la segnalazione, sia esso una persona fisica, associazione, comitato o altra persona giuridica, è utile ai fini di una corretta gestione delle segnalazioni, sia per sollecitare, ove possibile, una eventuale risposta della unità organizzativa interessata, sia per individuare segnalazioni plurime da parte dello stesso soggetto. A tal fine occorre prevedere un sistema di registrazione dell'utenza. Le segnalazioni anonime non saranno prese in considerazione.

Gli OIV ricevono periodicamente le segnalazioni attraverso una reportistica predisposta dalla Struttura

tecnica di supporto. La reportistica deve consentire agli OIV di analizzare le segnalazioni ricevute al fine di individuare le unità organizzative interessate, evidenziare le segnalazioni rilevanti, registrare quelle ricorrenti, identificare punti di forza e di debolezza della performance organizzativa. **A tal fine, l'OIV utilizza altresì report predisposti dall'Ufficio Relazioni con il Pubblico, relativi a comunicazioni, segnalazioni e reclami pervenuti dall'utenza all'ufficio stesso.**

2.b) per la partecipazione degli utenti interni, l'OIV, con il supporto dell'amministrazione, utilizza una mappa degli utenti interni che faccia riferimento ai servizi strumentali e di supporto offerti dall'amministrazione stessa. A titolo di esempio non esaustivo, è possibile indicare le seguenti opzioni alle quali l'OIV potrà fare riferimento per la scelta della metodologia più appropriata al caso specifico:

- somministrazione di questionari appositamente predisposti ad un campione di utenti;
- realizzazione di interviste strutturate o semi-strutturate;
- organizzazione di focus group;
- organizzazione di colloqui individuali;
- raccolta di segnalazioni.

I fattori di valutazione da considerare sono principalmente i seguenti:

- la professionalità e la competenza tecnica
- la tempestività (tempo di reazione alle istanze/bisogni)
- la capacità di farsi carico del problema (capacità di identificare, analizzare problemi e implementare soluzioni)
- la cortesia e la disponibilità

Gli esiti del monitoraggio sono comunicati, anche ai fini della pubblicazione di cui all'art. 19 bis comma 4 del D. Lgs.150/2009, sia agli organi di indirizzo politico-amministrativo che alla dirigenza apicale.

Di tali esiti gli OIV tengono conto in sede di:

- valutazione della performance organizzativa;
- validazione della Relazione sulla performance;
- Relazione sul funzionamento complessivo del sistema.

4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

4.1 Principi

La performance individuale è l'insieme dei risultati conseguiti dal dipendente camerale in relazione al contributo dato al conseguimento della missione istituzionale della Camera di Commercio.

La valutazione della performance individuale si ispira ai seguenti principi:

- predeterminazione degli obiettivi, degli indicatori e dei rispettivi target associati
- collegamento della valutazione con elementi sui quali il valutato ha la possibilità di intervenire direttamente
- motivazione del giudizio
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore
- partecipazione al processo da parte del valutato

Per quanto attiene alla performance individuale, occorre:

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende – in termini di risultati e comportamenti – dalla singola persona;
- supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance (generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione);
- valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona (supportandone l'allineamento);
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione e un adeguato sviluppo delle risorse umane.

4.2 Criteri generali

La performance individuale viene indirizzata rispetto alle seguenti fattispecie:

- Segretario generale;
- Dirigenti;
- Posizioni organizzative (P.O.);
- Dipendenti non rientranti nelle precedenti casistiche.

Ai sensi dell'art.9 comma 1 del D.Lgs.150/2009, la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e di responsabilità (che, vista l'organizzazione della struttura camerale, corrisponde al personale titolare di posizione organizzativa) è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, **ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva**;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi (a tal fine saranno utilizzati indici statistici di variabilità, che analizzino la distribuzione delle valutazioni effettuata in generale e per ogni valutatore).

Il comma 2 dello stesso articolo prevede, inoltre, che la misurazione e la valutazione del personale svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale (per esclusione quello non dirigenziale e non titolare di posizione organizzativa) sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:

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

Pertanto, la valutazione della performance individuale si articola in due componenti fondamentali:

- risultati;
- comportamenti e competenze.

La valutazione dei **risultati** avviene:

- per la dirigenza: a) 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; b) sulla performance di Ente/ambito organizzativo di diretta responsabilità (area dirigenziale). La performance di Ente sarà misurata da un indicatore di sintesi del grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi operativi inseriti nel Piano della Performance (per il 60%) e da un indicatore sintetico costruito come media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance misurati da un set di indicatori selezionati tra quelli ritenuti maggiormente significativi nell'ambito del sistema Pareto aggiornato da Unioncamere (per il 40%). La performance di ambito organizzativo (area dirigenziale) sarà misurata da un indicatore sintetico costruito come media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance misurati da un set di indicatori selezionati tra quelli ritenuti maggiormente significativi nell'ambito del sistema Pareto aggiornato da Unioncamere, afferenti all'area dirigenziale di appartenenza.

In caso di *interim* di una o più aree direzionali da parte del Segretario Generale o di un Dirigente, tra gli indicatori di performance di Ente/ambito organizzativo saranno inclusi anche alcuni indicatori delle aree dirette ad interim e anche l'eventuale maggiorazione della retribuzione di risultato sarà erogata in base al punteggio di valutazione ottenuto.

In sede di valutazione della performance individuale dei dirigenti è verificata la mancata violazione degli obblighi dirigenziali, rilevante ai fini dell'attribuzione del risultato. A tal fine, si riporta in appendice il prospetto analitico degli obblighi dirigenziali e delle relative sanzioni, aggiornato alla legislazione vigente alla data di approvazione del presente manuale.

- per il personale non dirigente, sugli obiettivi di gruppo/individuali assegnati, che discendono da quelli individuati nel Piano della Performance, personalizzati in base alle specifiche responsabilità, e sull'ambito organizzativo di appartenenza, costituito dagli uffici coordinati da ciascun titolare di posizione organizzativa, per le posizioni organizzative, e dall'ufficio di appartenenza/gruppo di lavoro costituito ad hoc per il restante personale.

Gli obiettivi sono definiti per iscritto, previo confronto con i soggetti interessati.

Possono essere oggetto di modifica, adeguamento e integrazione da richiedere tempestivamente al soggetto che ha assegnato l'obiettivo, con le stesse procedure previste per la loro definizione, in caso d'insorgenza di circostanze imprevedibili e non imputabili all'assegnatario dell'obiettivo, che rappresentino un fattore ostativo al loro raggiungimento.

La performance di ciascun ambito organizzativo sarà espressa da un indicatore sintetico costruito come media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance assegnati a ciascun ambito, integrato con l'analisi di altri elementi di carattere quali-quantitativo e di contesto (cause scostamenti, trend storici e analisi di benchmarking con Camere del cluster di riferimento, fattori esogeni intervenuti...).

La valutazione dei **comportamenti** e delle **competenze** rispetto alle aspettative avviene in base a una serie predefinita di descrittori, riportati nei paragrafi che seguono, a ciascuno dei quali viene assegnato un peso.

In sede di valutazione dei comportamenti e delle competenze, i punteggi sono assegnati secondo una scala su

quattro livelli, graduata in funzione del numero di descrittori prescelti e del peso assegnato all'ambito di valutazione:

- inadeguato

- limitato

- adeguato

- ottimo

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.

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

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

	RISULTATI			COMPORAMENTI E COMPETENZE (δ)	
	Performance di ente (γ)	Performance ambito organizzativo (α)	Obiettivi individuali (β)		
Segretario Generale	50%	0%	30%	20%	100%
Dirigenti	10%	40%	30%	20%	100%
P.O.	5%	35%	30%	30%	100%
Personale	0%	20%	20%	60%	100%

L'espressione della valutazione riferita ai singoli dipendenti avviene secondo una scala di graduazione, espressa in termini numerici.

Dato un punteggio complessivo pari a 100 punti, viene preliminarmente definito l'ammontare massimo riferibile a ciascun ambito di valutazione per ogni fattispecie di dipendente, sulla base dei pesi attribuiti a ogni ambito.

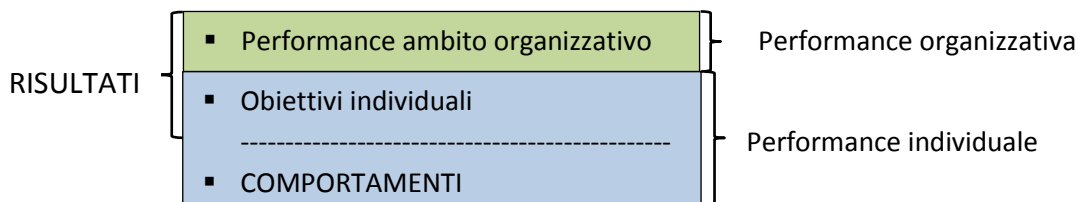
La valutazione individuale è considerata negativa qualora il punteggio finale ottenuto sia ≤ 50 , su un punteggio massimo di 100.

In appendice sono riportati **esempi di Schede di valutazione individuale**.

Per quanto riguarda il personale non dirigente, ai sensi dell'art. 68 del nuovo CCNL Funzioni Locali del 21 maggio 2018, le risorse che saranno rese annualmente disponibili per i premi correlati alla performance organizzativa e per quelli correlati alla performance individuale devono fare riferimento:

- alla performance organizzativa, per ciò che riguarda la performance di ambito organizzativo;

- alla performance individuale, per ciò che riguarda il grado di raggiungimento degli obiettivi personali assegnati e alla valutazione dei comportamenti.



4.3 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

Gli elementi fondamentali nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale sono gli **obiettivi**, **gli indicatori**, le relative **misure** e i **target**.

OBIETTIVI → come specificato nel paragrafo precedente, per la dirigenza, gli obiettivi da assegnare sono individuati su un insieme selezionato di obiettivi contenuti nel Piano della Performance, tra quelli di maggiore rilevanza in riferimento alle attività svolte dall'ente e su obiettivi di performance del proprio ambito organizzativo di responsabilità (Ente e area dirigenziale). Per il personale non dirigente, gli obiettivi assegnati discendono da quelli individuati nel Piano della Performance e personalizzati secondo specifici piani di azione in grado di concorrere al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa, in base alle specifiche responsabilità di ciascuno. Sono inoltre individuati obiettivi di performance del proprio ambito organizzativo (area di P.O., ufficio, gruppo di lavoro).

Gli obiettivi devono essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi o, ove non sia possibile conseguire ulteriori miglioramenti, il mantenimento dei miglioramenti già realizzati, ovvero un miglioramento dei livelli di efficienza, di produttività o di contenimento dei costi;
- riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con le altre CCIAA;
- confrontabili, ove possibile, con i risultati conseguiti almeno nel triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

INDICATORI → Sono i parametri, di carattere fondamentalmente quantitativo, scelti per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi a cui sono collegati. Al raggiungimento degli obiettivi possono concorrere uno o più indicatori, a loro volta composti da una o più misure elementari.

Gli indicatori utilizzati per la misurazione e la valutazione della performance dell'ambito organizzativo di appartenenza sono prevalentemente indicatori di efficacia quantitativa (capacità di raggiungere gli obiettivi) e qualitativa (tempi di evasione, errori, ...), di efficienza produttiva (quantità di servizi prodotti/FTE) e di attività/risultato (ammontare di servizi/prodotti erogati, realizzazione di un'azione entro una certa data).

Gli indicatori utilizzati devono possedere i seguenti requisiti:

- validità: devono misurare effettivamente ciò che si intende misurare
- controllabilità: devono riguardare aspetti che sono sotto l'effettivo controllo di chi governa la politica/attività in questione
- comprensibilità: devono essere comprensibili a coloro che devono utilizzarli
- tempestività: le informazioni necessarie devono essere disponibili in tempo utile

- comparabilità: deve essere possibile una comparazione nel tempo e/o nello spazio (benchmarking)
- tracciabilità: i dati delle misure che compongono l'indicatore devono derivare da fonti certe e disponibili per eventuali verifiche a richiesta
- economicità: i benefici derivanti dall'indicatore devono essere superiori al costo della rilevazione

MISURE → Componenti elementari (di carattere quali-quantitativo), le quali, combinate insieme, costituiscono generalmente un parametro più complesso (indicatore) in grado di fornire un'informazione sintetica circa il raggiungimento dell'obiettivo.

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

Criteria di definizione dei target

I target vengono definiti annualmente dal Segretario Generale e dai dirigenti, secondo i seguenti criteri:

- in linea generale i target dovrebbero essere migliorativi;
- nel caso in cui vi siano previsioni di tipo legislativo (es. tempi massimi per adempiere, adempimenti da rispettare, ecc.), la norma individua già il valore soglia dell'indicatore, salvo prevedere performance migliorative rispetto allo stesso (es.: tempo di evasione pratiche telematiche Registro Imprese non superiore a cinque giorni);
- nel caso non vi siano previsioni di tipo legislativo, se disponibili, occorre tenere conto dei valori assunti dall'indicatore nell'ultimo triennio e dell'ultimo dato di monitoraggio:
 - a) se il valore desunto dall'ultimo monitoraggio dell'anno in corso è migliore del miglior valore del triennio precedente, il target sarà non inferiore alla media aritmetica tra il valore migliore del triennio e il valore desumibile dal monitoraggio;
 - b) se il valore desunto dall'ultimo monitoraggio dell'anno in corso è peggiore del valore migliore del triennio precedente, il target sarà non inferiore al valore migliore del triennio;
 - c) se non è disponibile la serie storica del triennio precedente, il target sarà non inferiore al migliore dei due valori o all'unico valore registrato;
- per gli indicatori collegati a progetti nazionali, quali quelli Unioncamere, nel caso in cui i progetti prevedano già indicatori di risultato, gli indicatori e i relativi target saranno quelli individuati nei progetti stessi;
- per progetti deliberati dagli organi camerali, il target dipenderà dalle decisioni assunte dagli organi camerali;
- qualora non siano disponibili valori storici, ove possibile, si fa riferimento a indicatori di benchmark di CCIAA del cluster dimensionale di riferimento;
- per indicatori di bilancio di tipo economico-patrimoniale, i valori inseriti nel bilancio di previsione aggiornato, deliberato dall'organo politico, individuano il valore limite del target;
- qualora disponibili, nell'individuazione del target va tenuto conto anche dei valori di benchmark delle altre CCIAA del cluster dimensionale di riferimento;
- eventuali valori di target peggiorativi rispetto ai criteri di cui sopra dovranno essere adeguatamente motivati da parte dei dirigenti e del Segretario Generale.

4.4 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance individuale

La misurazione, passaggio preliminare e necessario rispetto alla successiva fase di valutazione, consiste nella rilevazione del livello di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi previsti (di ambito organizzativo e individuali), attraverso l'utilizzo del sistema di indicatori definiti in fase di programmazione.

La previsione di un monitoraggio intermedio è fondamentale. Esso, infatti, consente di verificare se e in che modo l'individuo è orientato verso il conseguimento della performance attesa.

In esito alla valutazione del monitoraggio intermedio, può rendersi necessaria la ridefinizione di alcuni obiettivi annuali attraverso la modifica di quelli esistenti ovvero l'introduzione di nuovi, nonché riorientare i comportamenti.

Qualora si rendano necessari tali interventi correttivi o, addirittura, occorra provvedere a modificare gli obiettivi esistenti, le variazioni apportate devono essere adeguatamente motivate e tempestivamente inserite nel Piano della performance ("aggiornamento") e nei provvedimenti dirigenziali, al fine di garantirne la tracciabilità.

Il monitoraggio viene eseguito mediante compilazione di apposite Schede di monitoraggio, implementate all'interno di apposito sistema informativo.

La misurazione a fine periodo si articola secondo la medesima tipologia di reportistica.

Criteri per il calcolo della % di raggiungimento dell'obiettivo

La percentuale di raggiungimento dell'obiettivo dipende dal valore realizzato rispetto al valore atteso (target).

- In caso di conseguimento del target, la percentuale di raggiungimento sarà 100%
- Qualora il valore atteso non venga raggiunto:
 - a) se il valore raggiunto dall'indicatore è migliorativo rispetto allo stesso registrato nell'anno precedente, ancorché non abbia raggiunto il target, si terrà conto di detto miglioramento secondo la formula:

$$\frac{\text{valore raggiunto anno t} - \text{valore raggiunto anno t-1}}{\text{valore atteso anno t} - \text{valore raggiunto anno t-1}}$$
 - b) se il valore raggiunto dall'indicatore è peggiorativo rispetto allo stesso registrato nell'anno precedente la percentuale di raggiungimento sarà 0.
- In caso di indicatori di tipo temporale, la performance dipenderà dall'incidenza temporale del ritardo, secondo lo schema di seguito indicato:

Incidenza temporale del ritardo (gg. ritardo/totale gg. assegnati)	% raggiungimento target
≤ 10%	100%
> 10% - ≤ 40%	70%
> 40% - ≤ 70%	40%
> 70%	0%
se giorni di ritardo > 60	0%

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 individuali: ≥ 90%;
- per gli obiettivi di performance dell'ambito organizzativo: ≥ 90%.

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

- per gli obiettivi individuali: < 20%;
- per gli obiettivi di performance dell'ambito organizzativo: < 20%.

Il mancato/parziale raggiungimento di obiettivi assegnati non influirà negativamente sulla valutazione della performance individuale qualora venga fornita una motivazione convincente, pertinente, esaustiva e tempestiva e avallata formalmente dal soggetto valutatore.

Casi particolari

- In caso di dipendenti assegnati a più unità organizzative (e, quindi, a più dirigenti), ognuno dei dirigenti effettua la valutazione per quanto di competenza; il punteggio sarà dato dalla media dei punteggi assegnati.

- Nel caso in cui il valutato sia in corso d'anno assegnato ad altra mansione e a diversa struttura organizzativa, la valutazione finale è effettuata da entrambi i valutatori di riferimento e il punteggio sarà dato dalla media dei punteggi assegnati.
- Il valutatore, qualora nel corso d'anno cessi dall'incarico, provvede alla valutazione del comportamento organizzativo del personale a lui afferente fino alla data di permanenza.
- In caso di contestazione della valutazione, qualora vi sia oggettiva e comprovata impossibilità del soggetto valutatore a partecipare alle procedure conciliative, il dirigente sovraordinato/facente funzioni assolverà il ruolo del dirigente impossibilitato.

4.5 I fattori di valutazione delle competenze e dei comportamenti

4.5.1 Personale con qualifica dirigenziale

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

In base alla qualifica dirigenziale, si prendono in considerazione i seguenti fattori con i relativi pesi:

COMPORAMENTI	Segret. Gener.	Dirigente
Capacità di valutazione dei collaboratori capacità dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi degli stessi	20%	25%
Capacità direzionale capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate	15%	15%
Innovatività e ottimizzazione dei processi Capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale Comportamenti funzionali al miglioramento della qualità e dell'efficienza dei compiti e delle attività gestite. Tendenza a misurare le prestazioni dei processi per aumentarne efficacia, efficienza e qualità. Incrementa il confronto e l'utilizzo delle best practices per l'ottimizzazione dei processi lavorativi	12%	15%
Capacità relazionali e di networking per la promozione del ruolo dell'Ente 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 favorire l'accreditamento e il consolidamento di un ruolo forte e attivo dell'Ente per la promozione e lo sviluppo del territorio, in rapporto con le altre istituzioni del territorio. Saper sviluppare relazioni inter-istituzionali valorizzando le competenze dell'Ente per affermare una leadership istituzionale in materia di sviluppo dell'economia locale	15%	-
Orientamento al risultato Capacità di assicurare un elevato livello di attività e di indirizzarsi con costanza e determinazione agli obiettivi operativi, adoperandosi per eliminare eventuali ostacoli al conseguimento dell'obiettivo stesso. Capacità di infondere energia e spinta anche ai propri colleghi. Capacità di assumersi le responsabilità nella misura consentita dalla posizione ricoperta. Tendenza a perseguire un risultato più sostanziale che formale (ovvero che rispetti criteri e logiche amministrative senza portare un reale beneficio per l'ufficio).	15%	20%

COMPORAMENTI	Segret. Gener.	Dirigente
Gestione dei collaboratori capacità di pianificare e coordinare l'attività dei propri collaboratori valorizzandone le specificità individuali saper promuovere la crescita professionale, valorizzare le potenzialità e i contributi dei singoli, motivare le persone rispetto al lavoro e agli obiettivi individuali e di gruppo, saper gestire e animare gruppi di lavoro orientandoli verso i risultati finali, favorire l'integrazione orizzontale.	13%	15%
Gestione delle risorse finanziarie saper gestire efficientemente le risorse disponibili (responsabilità sui costi), la loro corretta allocazione e il loro corretto impiego garantendo un complessivo equilibrio economico capacità di saper acquisire risorse economiche aggiuntive rispetto alle fonti proprie (diritti), al fine di innalzare la capacità realizzativa della Camera di Commercio (responsabilità sui ricavi).	10%	10%

4.5.2 Personale incaricato di Posizione organizzativa

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

Si prendono in considerazione i seguenti fattori:

COMPORAMENTI P.O.	Peso
Capacità di valutazione dei collaboratori Capacità dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi degli stessi	20%
Innovatività e ottimizzazione dei processi Capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale Comportamenti funzionali al miglioramento della qualità e dell'efficienza dei compiti e delle attività gestite. Tendenza a misurare le prestazioni dei processi per aumentarne efficacia, efficienza e qualità. Incrementa il confronto e l'utilizzo delle best practices per l'ottimizzazione dei processi lavorativi	18%
Analisi e problem solving Capacità di contestualizzare i problemi e individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione nonché possibili azioni correttive	15%
Orientamento all'utenza 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	15%
Orientamento al risultato Capacità di assicurare un elevato livello di attività e di indirizzarsi con costanza e determinazione agli obiettivi operativi, adoperandosi per eliminare eventuali ostacoli al conseguimento dell'obiettivo stesso. Capacità di infondere energia e spinta anche ai propri colleghi. Capacità di assumersi le responsabilità nella misura consentita dalla posizione ricoperta. Tendenza a perseguire un risultato più sostanziale che formale (ovvero che rispetti criteri e logiche amministrative senza portare un reale beneficio per l'ufficio).	15%
Gestione dei collaboratori Capacità di pianificare e coordinare l'attività dei propri collaboratori valorizzandone le specificità individuali Saper promuovere la crescita professionale, valorizzare le potenzialità e i contributi dei singoli, motivare le persone rispetto al lavoro e agli obiettivi individuali e di gruppo, saper gestire e animare gruppi di lavoro orientandoli verso i risultati finali, favorire l'integrazione orizzontale.	17%

4.5.3 Personale non dirigente e non incaricato di posizione organizzativa

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei dipendenti (non dirigenti né P.O.) sono riconducibili innanzitutto alla **qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza**, ossia il contributo apportato dal dipendente rispetto agli obiettivi dell'ufficio/gruppo di lavoro di appartenenza ovvero all'efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili al plesso organizzativo di competenza.

Si prendono in considerazione i seguenti fattori:

PERSONALE NON P.O.	Peso
Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza Contributo lavorativo apportato dal dipendente rispetto agli obiettivi di area/servizio ovvero all'efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili al plesso organizzativo di competenza	25%
Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza In termini di affidabilità, tempestività, completezza, qualità. Attitudine a lavorare con meticolosità e attenzione, al fine di minimizzare gli errori e di rispettare gli standard di qualità attesi dall'Ente e dagli utenti. Tendenza a rispettare le procedure di realizzazione del proprio lavoro e a ricercare spazi per un miglioramento continuo dei livelli di qualità.	20%
Cooperazione e team working capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente	20%
Orientamento all'utenza 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	15%
Orientamento al risultato Capacità di assicurare un elevato livello di attività e di indirizzarsi con costanza e determinazione agli obiettivi operativi, adoperandosi per eliminare eventuali ostacoli al conseguimento dell'obiettivo stesso. Capacità di infondere energia e spinta anche ai propri colleghi. Capacità di assumersi le responsabilità nella misura consentita dalla posizione ricoperta. Tendenza a perseguire un risultato più sostanziale che formale (ovvero che rispetti criteri e logiche amministrative senza portare un reale beneficio per l'ufficio).	20%

4.6 Modalità di valutazione della performance individuale: fasi, soggetti e tempi

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

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

Assegnazione degli obiettivi → La Giunta, entro il 31 dicembre, approva un Quadro riepilogativo degli obiettivi, predisposto dall'OIV con il supporto della Struttura Tecnica permanente e previo confronto con il Segretario generale e i Dirigenti. Il Quadro contiene gli obiettivi che vengono attribuiti, con deliberazione, al Segretario generale e ai Dirigenti entro il 31 gennaio di ogni anno, in occasione dell'approvazione del Piano della Performance.

A seguire, ogni Dirigente assegna, entro il 28 febbraio, gli obiettivi alle P.O. e a tutti i dipendenti della propria Area. Questa prima fase si realizza attraverso colloqui individuali o di gruppo e trova specifica formalizzazione nelle "Schede di valutazione" che riportano gli obiettivi assegnati e i comportamenti attesi.

Monitoraggio in corso d'anno e raccolta dei dati per la valutazione → La rilevazione dei dati è effettuata, nelle diverse unità organizzative, da collaboratori indicati dal Dirigente (i cosiddetti "Responsabili della rilevazione"). La rettifica/validazione dei dati, entro 15 giorni dalla chiusura del periodo di rilevazione, è, invece, competenza della Posizione Organizzativa o, in mancanza o se impossibilitata, del Dirigente i quali possono facilitare la lettura dei dati con note di commento.

L'Ufficio Programmazione e Controllo, sulla base dei dati validati dai Dirigenti e dalle Posizioni Organizzative, collaziona le risultanze delle Schede di monitoraggio ed elabora, entro 15 giorni dalla validazione dei dati, dei report **periodici** volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi e delle attività.

L'OIV, con il supporto della Struttura Tecnica permanente e con la collaborazione del Segretario Generale e dei Dirigenti, provvede a monitorare l'andamento degli obiettivi e delle attività nel corso dell'anno, **al 31.5 e al 31.10**, mediante incontri collettivi e individuali con la dirigenza. Il Segretario Generale e i Dirigenti, a loro volta, effettuano colloqui con le P.O. e, queste ultime, sessioni di lavoro collettive con i dipendenti dell'Area di competenza, allo scopo di analizzare l'andamento degli obiettivi assegnati, proporre modifiche o assegnazioni di nuovi obiettivi a seguito di eventuali novità sopravvenute e ri-orientare i comportamenti. La fase di monitoraggio, valutazione e revisione degli obiettivi dovrà concludersi entro il **31 luglio**.

Valutazione degli obiettivi e dei comportamenti → **Entro il 28 febbraio dell'anno successivo, i dirigenti valutano (con il supporto delle P.O. per le valutazioni del personale non P.O.) i comportamenti e le competenze dimostrate dal personale, alimentando i dati consuntivi della componente "Comportamenti" delle Schede di valutazione.** Entro 15 giorni dalla validazione dei dati forniti dai responsabili della rilevazione, l'Ufficio Programmazione e Controllo provvede a consolidare in chiave di consuntivazione i dati necessari a misurare il raggiungimento degli obiettivi individuali/di gruppo e delle performance di ambito organizzativo (ufficio/area di P.O.), attingendo alle risultanze del monitoraggio della performance, alimentando in tal modo con i dati consuntivi la componente "Risultati" delle Schede di valutazione. La valutazione complessiva viene perciò effettuata:

- dalla Giunta, entro la prima riunione utile successiva alla proposta di valutazione dell'OIV, nei confronti del Segretario Generale. L'OIV effettua preliminarmente un colloquio con il Presidente dell'Ente sulla valutazione dei comportamenti e delle capacità manageriali del Segretario Generale. In esito al processo di valutazione della performance individuale, verificata l'osservanza degli obblighi cui le norme vigenti correlano fattispecie di responsabilità dirigenziale ostative ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato, l'OIV predispose la proposta di valutazione del Segretario Generale e la trasmette alla Giunta. La Giunta in relazione al Segretario Generale esprime, confermando o modificando la proposta dell'OIV, la propria valutazione.
- dal Segretario Generale (con l'ausilio dell'OIV), **entro 30 giorni dalla delibera di Giunta avente ad oggetto la sua valutazione**, nei confronti dei Dirigenti;
- dai Dirigenti (supportati dalle P.O. per la valutazione del personale non P.O.) , nei confronti delle P.O. e del restante personale delle unità organizzative di competenza, **entro il 28 febbraio per la valutazione dei comportamenti** ed entro 30 giorni dalla validazione della Relazione sulla Performance per la valutazione dei risultati (performance di ambito organizzativo e obiettivi individuali/di gruppo).
- Il Segretario Generale assicura l'applicazione di criteri uniformi di valutazione dei comportamenti e delle competenze (armonizzazione delle valutazioni), **attraverso momenti di confronto con i proponenti la valutazione (P.O.) e i valutatori (dirigenti), finalizzati ad assicurare una maggiore equità nelle valutazioni.**

Comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento → Una volta effettuate, le valutazioni sono comunicate dai soggetti valutatori **tramite piattaforma informatica ai singoli individui e, per opportuna conoscenza, alle P.O. di riferimento.**

Su richiesta del singolo valutato, deve essere attivato un colloquio individuale per fornire chiarimenti e indicazioni utili a migliorare la professionalità del soggetto valutato, individuando punti di forza/ debolezza, eventuali

interventi organizzativi da introdurre e suggerimenti per un piano di formazione individuale.

La P.O. di riferimento ha diritto di chiedere al soggetto valutatore un incontro individuale per comprendere le ragioni dell'eventuale divergenza di valutazione in relazione ai propri collaboratori.

Per eventuali contestazioni sulla valutazione, si rinvia a quanto previsto per le procedure di conciliazione (par. 4.7)

Soggetti che intervengono nel processo di valutazione

		VALUTATORI
VALUTATI	Segretario generale	Giunta, su proposta dell'OIV
	Dirigenti	Segretario generale con l'ausilio dell'OIV
	Posizioni organizzative	Dirigenti
	Dipendenti	Dirigenti con l'ausilio delle Posizioni organizzative

4.7 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 procedure di conciliazione, come di seguito specificato.

Il valutato, senza sottoscrivere la scheda di valutazione, nel termine di 5 giorni dalla data di ricezione della stessa, può chiedere al valutatore per iscritto il riesame, argomentandone le motivazioni. Il valutatore entro 5 giorni dal ricevimento della richiesta, nella medesima forma, risponde, accogliendo l'istanza di riesame e fissando la data del colloquio entro e non oltre 15 giorni dalla richiesta, ovvero motivandone il diniego.

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

In questo secondo caso, fermo restando il suo diritto di rivolgersi all'autorità giurisdizionale, il valutato chiede entro 5 giorni, l'attivazione della procedura conciliativa di valutazione.

Il Segretario Generale, entro 15 giorni dal ricevimento della domanda, dovrà nominare un Conciliatore o attivare le procedure previste dall'art.410 del codice di procedura civile.

Il Conciliatore viene individuato tra soggetti terzi rispetto al valutato e al valutatore, imparziali ed esterni alla struttura di appartenenza del valutato (quali ad esempio il Presidente dell'OIV), con il compito di adoperarsi attivamente affinché le parti possano raggiungere un accordo, formulando anche motivate proposte al riguardo, di cui lasciare comunque traccia nel verbale del tentativo di conciliazione.

Il Conciliatore convoca entro 15 giorni il valutatore e il valutato e, entro i 5 giorni successivi, comunica la 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 da consegnare al valutato per la firma di presa visione.

L'attività di conciliazione non sospende il procedimento di valutazione e gli effetti allo stesso conseguenti (a iniziare dalla formazione della graduatoria fino all'erogazione dei premi) e deve ritenersi ammissibile solo nei casi in cui:

1. vi siano errori materiali nello sviluppo della procedura di valutazione (errato soggetto valutatore, errore nell'utilizzo di parametri, mancanza di elementi fondamentali della valutazione come per esempio il colloquio finale, ecc.)
2. vi siano elementi di carattere generale che facciano ritenere distorsioni nel processo di valutazione, per esempio comportamenti palesemente difforni del valutatore rispetto a quelli degli altri valutatori o rispetto agli altri soggetti valutati dallo stesso valutatore.

In ogni caso, la disciplina delle procedure di conciliazione deve ispirarsi ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità.

5. Soggetti coinvolti nella misurazione e valutazione della performance, responsabilità e tempistica

SOGGETTI COINVOLTI NELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	COMPITI	TEMPISTICA
ORGANI DI INDIRIZZO	Approvare il Programma pluriennale di mandato	Consiglio - all'atto dell'insediamento
	Approvare la Relazione Previsionale e Programmatica	Consiglio - entro il 31 ottobre
	Approvare il Quadro riepilogativo degli obiettivi da assegnare al segretario Generale e ai dirigenti	Giunta - entro il 31 dicembre
	Approvare il Piano Performance e assegnare gli obiettivi al Segretario Generale e ai Dirigenti	Giunta - entro il 31 gennaio
	Approvare l'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance	Giunta - entro il 31 gennaio
	Valutare il Segretario Generale	Giunta – entro la prima riunione utile successiva alla proposta dell'OIV
	Approvare la Relazione sulla Performance	Giunta - entro il 30 giugno anno t+1
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE (OIV)	Predisporre un Quadro riepilogativo degli obiettivi da assegnare al Segretario Generale e ai Dirigenti da presentare alla Giunta	Entro il 15 dicembre
	Promuovere e attestare l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità (PTPCT)	Entro la data indicata dall'ANAC
	Misurare e valutare la performance dell'Ente nel suo complesso relativa all'anno t-1	Entro il 15 giugno
	Validare la Relazione sulla Performance anno t-1	Entro il 15 giugno
	Proporre alla Giunta la valutazione del Segretario Generale anno t-1	Entro 30 gg. dalla validazione della Relazione sulla Performance
	Supportare il Segretario Generale nella valutazione dei Dirigenti anno t-1	Entro 30 gg. dalla delibera di Giunta di valutaz.del Segretario Generale
	Monitorare la performance rispetto agli obiettivi programmati e segnalare alla Giunta la necessità/opportunità di interventi correttivi nel corso dell'anno	Entro il 30 giugno Entro il 30 novembre
	Supervisionare la metodologia della misurazione e valutazione della performance (external auditor): - monitorare il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni anno t-1, formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi - verificare la correttezza dei processi di misurazione e valutazione anno t-1 (in particolare su differenziazione giudizi e utilizzo premi)	Entro il 31/8 Entro 30 gg. dalla corresponsione dei premi
	Fornire parere vincolante sull'aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	Entro il 31 dicembre

SOGGETTI COINVOLTI NELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	COMPITI	TEMPISTICA
	Gestire le comunicazioni dirette con imprese e cittadini, anche in forma associata, per la rilevazione del grado di soddisfazione per le attività e i servizi erogati, nonché con gli utenti interni all'Ente in relazione ai servizi strumentali e di supporto, secondo le modalità stabilite dallo stesso OIV	Tutto l'anno
	Verificare l'effettiva adozione dei sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione dei servizi erogati e assicurare la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile sul sito istituzionale	Entro il 31 dicembre
	Validare i risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione	Entro 30 giorni dall'approvazione del Consuntivo
Struttura Tecnica Permanente di Supporto all'OIV	Supportare l'OIV in tutti i compiti ad esso assegnati dalla normativa vigente (vedi sopra), curando l'istruttoria dei relativi procedimenti	In funzione delle scadenze previste per l'OIV
CONTROLLER	Aggiornare il SMVP (previo parere vincolante dell'OIV)	Entro il 31 dicembre di ogni anno
	Sollecitare l'avvio e la realizzazione dei momenti di pianificazione	Da settembre anno t-1
	Mettere a punto gli strumenti necessari: - sistema informativo - schede di valutazione - reportistica	Dal 1° gennaio
	Verificare la correttezza dei dati forniti dagli uffici e dei relativi indicatori e predisporre report	Entro 15 gg. dalla ricezione dei dati
	Redigere il Piano della Performance	Entro il 15 gennaio
	Redigere la Relazione sulla Performance anno t-1	Entro il 10/6 anno t+1
	Interfacciarsi con tutti gli attori a vario titolo coinvolti nel Ciclo della Performance	Tutto l'anno
SEGRETARIO GENERALE	Individuare gli obiettivi strategici, operativi e piani di azione correlati, da proporre alla Giunta per il Piano della Performance	Ottobre-Dicembre anno t-1
	Confrontarsi con l'OIV in merito alla predisposizione di un Quadro riepilogativo degli obiettivi da assegnare a se stesso e ai Dirigenti	Entro il 15 dicembre
	Verificare la significatività degli obiettivi proposti e individuare obiettivi trasversali	Entro il 15 gennaio
	Proporre alla Giunta il Piano della Performance contenente gli obiettivi strategici e operativi e i piani di azione correlati	Entro il 31 gennaio
	Assegnare gli obiettivi individuali con provvedimento dirigenziale ai dirigenti e al personale delle aree dirette ad interim	Entro il 28 febbraio
	Effettuare i colloqui di valutazione intermedia con i dirigenti e le P.O. della propria area	Entro il 31 luglio
	Fornire all'OIV gli elementi di carattere più qualitativo (cause scostamenti...) necessari ad esprimere un giudizio di valutazione sulla performance conseguita	Entro 15 giorni da chiusura periodo di rilevazione
	Valutare i Dirigenti (area comportamenti)	Entro il 28 febbraio anno t+1
	Valutare i Dirigenti (area risultati)	Entro 30 giorni dalla delibera di Giunta di approvaz. della valutaz. del Segret. Generale

SOGGETTI COINVOLTI NELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	COMPITI	TEMPISTICA
DIRIGENTI (e Segretario Generale per la propria area dirigenziale e per quelle rette ad interim)	Supportare il Segretario Generale nel proporre gli obiettivi strategici, operativi e i piani d'azione correlati	Ottobre-Dicembre anno t-1
	Confrontarsi con l'OIV e il Segretario Generale in merito alla predisposizione di un Quadro riepilogativo degli obiettivi da assegnare al segretario Generale e ai Dirigenti	Entro il 15 dicembre anno t-1
	Verificare la significatività degli obiettivi proposti e individuare obiettivi trasversali	Entro il 15 gennaio
	Assegnare gli obiettivi alle P.O. e ai dipendenti della propria area dirigenziale	Entro il 28 febbraio
	Effettuare i colloqui di valutazione intermedia con le PO. e il personale della propria area	Entro il 31 luglio
	Fornire all'OIV gli elementi di carattere più qualitativo (cause scostamenti...) necessari ad esprimere un giudizio di valutazione sulla performance conseguita	Entro 15 giorni da chiusura periodo di rilevazione
	Valutare le P.O. e i dipendenti della propria area dirigenziale (area risultati)	Entro 30 gg. dalla validazione della Relazione sulla Performance
	Valutare le P.O. e i dipendenti della propria area dirigenziale (area comportamenti)	Entro il 28 febbraio anno t+1
P.O.	Supportare il proprio dirigente nel proporre gli obiettivi strategici, operativi e i piani d'azione correlati	Ottobre-Dicembre anno t-1
	Verificare la significatività degli obiettivi proposti e individuare obiettivi trasversali	Entro il 15 gennaio
	Rettificare/Validare i dati inseriti dai responsabili della rilevazione per i monitoraggi intermedi e finali	Entro 15 giorni da chiusura periodo di rilevazione
	Fornire all'OIV gli elementi di carattere più qualitativo (cause scostamenti...) necessari ad esprimere un giudizio di valutazione sulla performance conseguita	
	Effettuare sessioni di lavoro collettive con il personale della propria area per analizzare lo stato di attuazione di obiettivi e attività e proporre eventuali modifiche agli stessi	Entro il 31 luglio
	Proporre al dirigente la valutazione individuale dei dipendenti della propria area (area comportamenti)	Entro il 15 febbraio anno t+1
Responsabili degli uffici/Responsabili della rilevazione	Rilevare i dati richiesti per i monitoraggi intermedi e finali	Entro 15 giorni da chiusura periodo di rilevazione

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

La cosiddetta “Riforma Brunetta” si innesta in un contesto, quello degli enti camerali, già disciplinato dal Regolamento di Contabilità approvato con Dpr n.254/05, che prevede un dettagliato processo di pianificazione – programmazione - controllo che si realizza attraverso l’adozione dei seguenti documenti:

- Il Programma e il Bilancio Pluriennale, approvato dal Consiglio all’atto dell’insediamento, nel quale vengono esplicitati gli obiettivi strategici di medio-lungo periodo, solitamente coincidenti con la durata del mandato;
- La Relazione Previsionale e Programmatica, approvata dal Consiglio su proposta della Giunta entro il mese di ottobre di ogni anno, che aggiorna per l’anno di riferimento i contenuti del Programma Pluriennale;
- Il Preventivo, approvato dal Consiglio entro il mese di dicembre, in cui vengono individuate le risorse necessarie alla realizzazione dei programmi-progetti che si intende realizzare nell’anno;
- Il Budget Direzionale, approvato dalla Giunta entro il mese di dicembre, con il quale, su indicazione dell’Organo di Valutazione Strategica (oggi dell’Organismo Indipendente di Valutazione), vengono determinati i parametri per la valutazione dei risultati da conseguire nello svolgimento dei progetti da realizzare in attuazione dei programmi prefissati nella Relazione previsionale e programmatica e dei servizi o attività assegnati alla competenza delle diverse aree organizzative.
- Il Bilancio d’esercizio, approvato dal Consiglio entro il mese di aprile, contenente la Relazione della Giunta sull’andamento della gestione, nella quale sono individuati i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi e ai programmi prefissati dal Consiglio con la Relazione revisionale e programmatica, nonché i risultati a consuntivo del Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di bilancio (P.I.R.A.).

Il D.Lgs. 31 maggio 2011 n.91, inoltre, ha introdotto il Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di Bilancio (P.I.R.A.), da approvare in allegato al bilancio di previsione. L’art. 19, c.3, del D.Lgs. 91/2011, prevede infatti che il PIRA “...è coerente con il sistema di obiettivi ed indicatori adottati da ciascuna amministrazione ai sensi del D. Lgs. 150/2009”. La sua funzione è, secondo l’art. 19 del D. Lgs. 91, “illustrare gli obiettivi della spesa, misurarne i risultati e monitorarne l’effettivo andamento in termini di servizi forniti e di interventi realizzati”. Le linee guida emanate in riferimento alle norme del D. Lgs. 91/2011 sui contenuti e modalità di predisposizione dei documenti contabili previsti, in particolare il D.P.C.M. 12.12.2012, prevedono un’articolazione del P.I.R.A per missioni (funzioni e finalità principali delle amministrazioni) e programmi (aggregati omogenei di attività realizzate dalle amministrazioni nel perseguimento delle loro finalità), specificamente individuati per le camere di commercio dal MiSE con nota n.148123 del 12.9.2013.










Occorre pertanto integrare i predetti strumenti con i documenti di pianificazione e rendicontazione introdotti dal D. Lgs.150/2009 (Riforma Brunetta), ovvero:

- Il Piano triennale della performance, approvato dalla Giunta camerale entro il mese di gennaio: tale documento illustra in modo sintetico sia gli obiettivi strategici contenuti nei documenti di pianificazione pluriennale e nella RPP, sia gli obiettivi gestionali (annuali) affidati alle singole unità organizzative, individuando i relativi indicatori per la misurazione dei risultati attesi.
- La Relazione sulla Performance, approvata dal Consiglio entro il 30 giugno: la Relazione evidenzia a consuntivo, con riferimento all’anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse impiegate.

Il Piano della Performance e la Relazione sulla Performance raccordano ed integrano tutti i documenti di programmazione e di rendicontazione descritti, nei contenuti strategici, operativi ed economici, nonostante il termine previsto per la relativa approvazione sia fissato in un momento successivo ai termini previsti per l’approvazione degli altri documenti programmatori e di rendicontazione.

APPENDICE

→ Schede di valutazione individuale







Scheda di valutazione individuale (Segretario Generale)														
NOMINATIVO														
PERIODO DI VALUTAZIONE														
VALUTATORE														
RISULTATI	Performance di ente													
		Performance Ente						Peso	Indicatore sintetico	Punteggio				
		Risultati Piano Performance annuale						60%	85%	25,50				
		Risultati indicatori performance Ente						40%	88%	17,6	Punteggio componente			
										43,1 / 50,0				
	Ambito organizzativo di diretta responsabilità										Indicatore sintetico performance Area	Punteggio		
											Punteggio componente			
										0,0 / 0,0				
	Obiettivi individuali										Peso Obiettivo	Grado raggiungimento Obiettivo	Punteggio	
		Obiettivo 1						20%	70%	4,2				
Obiettivo 2							20%	90%	5,4					
Obiettivo 3							10%	95%	2,9					
Obiettivo 4							20%	60%	3,6					
Obiettivo 5							30%	100%	9,0					
						100%			25,1		25,1 / 30,0			
COMPORTAMENTI										Peso attribuito o Fattore	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio		
	Capacità di valutazione dei collaboratori			inadeguata	limitata	adeguata	ottima	25%	in linea	4,0	Punteggio componente			
		Punteggio	0,00	2,00	4,00	5,00								
	Capacità direzionale			inadeguata	limitata	adeguata	ottima	20%	al di sotto	1,5				
		Punteggio	0,00	1,50	3,00	4,00								
	Capacità di responsabilizzazione			inadeguata	limitata	adeguata	ottima	10%	al di sopra	2,0				
		Punteggio	0,00	0,75	1,50	2,00								
	Leadership			inadeguata	limitata	adeguata	ottima	20%	in linea	3,0				
Punteggio		0,00	1,50	3,00	4,00									
Innovatività			inadeguata	limitata	adeguata	ottima	15%	al di sopra	3,0					
	Punteggio	0,00	1,00	2,00	3,00									
Trasparenza e prevenzione della corruzione			inadeguata	limitata	adeguata	ottima	10%	in linea	1,5					
	Punteggio	0,00	0,75	1,50	2,00									
						100%			15,0		15,0 / 20,0			
														
Punteggio COMPLESSIVO 83,2 / 100														



MOTIVAZIONI VALUTAZIONI NEGATIVE	

AZIONI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE	

Scheda di valutazione individuale (Dirigente)

NOMINATIVO	
AREA DIRIGENZIALE DI APPARTENENZA	
PERIODO DI VALUTAZIONE	
VALUTATORE	

RISULTATI	Performance di ente					
		Performance Ente	Peso	Indicatore sintetico	Punteggio	
		Risultati Piano Performance annuale	60%	85%	5,1	
		Risultati indicatori performance Ente	40%	88%	3,5	
						Punteggio componente
						8,6 / 10,0
	Ambito organizzativo di diretta responsabilità					
		Performance Area		Indicatore sintetico performance Area	Punteggio	
						Punteggio componente
						35,2 / 40,0
Obiettivi individuali						
		Peso Obiettivo	Grado raggiungimento Obiettivo	Punteggio		
	Obiettivo 1	20%	70%	4,2		
	Obiettivo 2	20%	90%	5,4		
	Obiettivo 3	10%	95%	2,9		
	Obiettivo 4	20%	60%	3,6		
	Obiettivo 5	30%	100%	9,0		
				Punteggio componente		
				25,1 / 30,0		

COMPONENTI										
	Capacità di valutazione dei collaboratori		<i>inadeguata</i>	<i>limitata</i>	<i>adeguata</i>		<i>ottima</i>	Peso attribuito Fattore	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio
		Punteggio	0,00	2,00	4,00		5,00			
	Capacità direzionale		<i>inadeguata</i>	<i>limitata</i>	<i>adeguata</i>		<i>ottima</i>	20%	al di sotto	1,5
		Punteggio	0,00	1,50	3,00		4,00			
	Capacità di responsabilizzazione		<i>inadeguata</i>	<i>limitata</i>	<i>adeguata</i>		<i>ottima</i>	10%	al di sopra	2,0
		Punteggio	0,00	0,75	1,50		2,00			
	Leadership		<i>inadeguata</i>	<i>limitata</i>	<i>adeguata</i>		<i>ottima</i>	20%	in linea	3,0
		Punteggio	0,00	1,50	3,00		4,00			
	Innovatività		<i>inadeguata</i>	<i>limitata</i>	<i>adeguata</i>		<i>ottima</i>	15%	al di sopra	3,0
Punteggio		0,00	1,00	2,00	3,00					
Trasparenza e prevenzione della corruzione		<i>inadeguata</i>	<i>limitata</i>	<i>adeguata</i>	<i>ottima</i>	10%	in linea	1,5		
	Punteggio	0,00	0,75	1,50	2,00					
					100%			15,0		
								15,0 / 20,0		



Punteggio COMPLESSIVO
83,9 / 100







MOTIVAZIONI VALUTAZIONI NEGATIVE



AZIONI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE

Perugia, _____ _____	FIRMA SEGRETARIO GENERALE _____	CONTROFIRMA VALUTATO _____
-------------------------	------------------------------------	-------------------------------

Scheda di valutazione individuale (P.O)

NOMINATIVO	
AREA DIRIGENZIALE DI APPARTENENZA	
AREA DI P.O. DI APPARTENENZA	
UFFICIO DI APPARTENENZA	
PERIODO DI VALUTAZIONE	
VALUTATORE	

RISULTATI	Performance di ente					Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio		
		Performance Ente	Peso	Indicatore sintetico	Punteggio	Punteggio componente			
		Risultati Piano Performance annuale	60%	85%	2,55				
		Risultati indicatori performance Ente	40%	88%	1,76				
	4,3 / 5,0								
	Ambito organizzativo di diretta responsabilità					Indicatore sintetico performance Area	Punteggio		
		Performance Area (P.O.)		88%	30,8	Punteggio componente			
	30,8 / 35,0								
	Obiettivi individuali			Peso Obiettivo	Grado raggiungimento Obiettivo	Punteggio			
		Obiettivo 1		20%	70%	4,2			
Obiettivo 2			20%	90%	5,4				
Obiettivo 3			10%	95%	2,9				
Obiettivo 4			20%	60%	3,6				
Obiettivo 5			30%	100%	9,0				
					100%		25,1	25,1 / 30,0	

COMPONENTI						Peso attribuito Fattore	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio	
	Capacità di valutazione dei collaboratori		inadeguata	limitata	adeguata	ottima	25%	in linea	6,5
		Punteggio	1,0	3,0	6,5	7,5			
	Innovatività		inadeguata	limitata	adeguata	ottima	15%	al di sotto	2,0
		Punteggio	1,0	2,0	3,5	4,5			
	Analisi e problem solving		inadeguata	limitata	adeguata	ottima	20%	in linea	5,0
		Punteggio	1,0	2,5	5,0	6,0			
Cooperazione e team working		inadeguata	limitata	adeguata	ottima	20%	al di sopra	6,0	
	Punteggio	1,0	2,5	5,0	6,0				
Orientamento all'utenza		inadeguata	limitata	adeguata	ottima	20%	in linea	5,0	
	Punteggio	1,0	2,5	5,0	6,0				
					100%		24,5	24,5 / 30,0	


Punteggio COMPLESSIVO
84,7 / 100,0

MOTIVAZIONI VALUTAZIONI NEGATIVE

AZIONI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE

FIRMA DIRIGENTE	CONTROFIRMA VALUTATO
Perugia, _____	_____

Scheda di valutazione individuale (Dipendente non P.O.)

NOMINATIVO	
AREA DIRIGENZIALE DI APPARTENENZA	
AREA DI P.O. DI APPARTENENZA	
UFFICIO DI APPARTENENZA	
PERIODO DI VALUTAZIONE	
VALUTATORE	

RISULTATI	Ambito organizzativo di diretta responsabilità		Indicatore sintetico performance Area	Punteggio	
		Performance Area (Ufficio/Gruppo di lavoro)	88%	17,6	Punteggio componente 17,6 / 20,0

RISULTATI	Obiettivi individuali		Peso Obiettivo	Grado raggiungimento Obiettivo	Punteggio	 Punteggio componente 16,7 / 20,0
		Obiettivo 1	20%	70%	2,8	
		Obiettivo 2	20%	90%	3,6	
		Obiettivo 3	10%	95%	1,9	
		Obiettivo 4	20%	60%	2,4	
		Obiettivo 5	30%	100%	6,0	
		100%		16,7		

COMPONENTI		Peso attribuito Fattore	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio	 Punteggio componente 50,5 / 60,0					
		Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza	<i>inadeguata</i>	<i>limitata</i>		<i>adeguata</i>	<i>ottima</i>	25%	in linea	14,0
			Punteggio	2,0		7,0	14,0	15,0		
		Capacità di eseguire i compiti assegnati	<i>inadeguata</i>	<i>limitata</i>		<i>adeguata</i>	<i>ottima</i>	20%	al di sotto	5,5
			Punteggio	2,0		5,5	11,0	12,0		
		Autonomia	<i>inadeguata</i>	<i>limitata</i>		<i>adeguata</i>	<i>ottima</i>	20%	in linea	11,0
			Punteggio	2,0		5,5	11,0	12,0		
Cooperazione e <i>team working</i>	<i>inadeguata</i>	<i>limitata</i>	<i>adeguata</i>	<i>ottima</i>	15%	al di sopra	9,0			
	Punteggio	2,0	4,0	8,0	9,0					
Orientamento all'utenza	<i>inadeguata</i>	<i>limitata</i>	<i>adeguata</i>	<i>ottima</i>	20%	in linea	11,0			
	Punteggio	2,0	5,5	11,0	12,0					
		100%					50,5	50,5 / 60,0		

Punteggio COMPLESSIVO
84,8 / 100,0

MOTIVAZIONI VALUTAZIONI NEGATIVE

AZIONI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE

FIRMA PROPONENTE

Perugia, _____

FIRMA DIRIGENTE

CONTROFIRMA VALUTATO

Perugia, _____

→ Scheda di programmazione strategica, monitoraggio e valutazione performance organizzativa

SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE STRATEGICA, MONITORAGGIO E VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA																													
PROGRAMMAZIONE															MONITORAGGIO						CONSUNTIVO								
ambito strategico	Obiettivo strategico	peso %	Descrizione e finalità											risorse economiche previste	unità organizzative di riferimento	Note/Criticità/ Richiesta revisione				% raggiungim. al 30.06 O.S	media % raggiungim. al 30.06 O.O	Note (cause scostamenti, criticità...)				% raggiungim. al 31.12 O.S.	media % raggiungim. al 31.12 O.O	risorse economiche utilizzate al 31/12	
			Indicatore	Peso %	Cosa misura	unità di misura	Fonte dati	Periodicità rilevazione	Misura Numeratore	Misura Denominatore	valore indicatore anno t-1	valore indicatore anno t-2	valore indicatore anno t-3			valore atteso anno t	valore atteso anno t+1	valore atteso anno t+2	responsabile rilevazione			valore numeratore al 30/06	valore denominatore al 30/06	valore indicatore al 30/06	% raggiungi m. al 30.06				target frazionabile
AS1	OS. 1.1	__%	-----											€ _____	-----	-----				__%	__%	-----				__%	__%	€ _____	
	Indicatore 1	__%																		__%	si	no						__%	
	Indicatore 2	__%																		__%	si	no						__%	
	Indicatore 3	__%																		__%	si	no						__%	
	OS. 1.2	__%	-----											€ _____	-----	-----				__%	__%	-----				__%	__%	€ _____	
	Indicatore 1	__%																			__%	si	no						__%
	Indicatore 2	__%																			__%	si	no						__%
Indicatore 3	__%																			__%	si	no						__%	

→ Scheda di programmazione operativa, monitoraggio e valutazione performance organizzativa

SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE OPERATIVA, MONITORAGGIO E VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA																										
PROGRAMMAZIONE												MONITORAGGIO						CONSUNTIVO								
ambito strategico	obiettivo strategico	Obiettivo operativo	peso %	Descrizione e finalità								risorse economiche previste	responsabile obiettivo	unità organizzativa di riferimento	descrizione stato attuazione al 30/06			risorse economiche utilizzate al 30/06	% raggiunti m. al 30.06	Note/Criticità/Richiesta revisione	descrizione stato attuazione al 31/12			risorse economiche utilizzate al 31/12	% raggiunti im. al 31.12	note (cause scostamenti, criticità...)
				responsabile rilevazione	valore numeratore al 30/06	valore denominatore al 30/06	valore indicatore al 30/06	% raggiunti m. al 30.06	target frazionabile	responsabile rilevazione	valore numeratore al 31/12				valore denominatore al 31/12	valore indicatore al 31/12	% raggiunti im. al 31.12									
AS1	OS.1.1	OO. 1.1.1	__%	-----								€ _____	-----	-----	-----			€ _____	__%	-----	-----			€ _____	__%	-----
		Indicatore	Peso %	Cosa misura	unità di misura	Fonte dati	Periodicità rilevazione	Misura Numeratore	Misura Denominatore	valore indicatore anno t-1	valore indicatore anno t-2	valore indicatore anno t-3	valore atteso indicatore	responsabile rilevazione	valore numeratore al 30/06	valore denominatore al 30/06	valore indicatore al 30/06	% raggiunti m. al 30.06	target frazionabile	responsabile rilevazione	valore numeratore al 31/12	valore denominatore al 31/12	valore indicatore al 31/12	% raggiunti im. al 31.12		
		Indicatore 1	__%															__%	si no					__%		
		Indicatore 2	__%															__%	si no					__%		
	Indicatore 3	__%															__%	si no					__%			
	OO. 1.1.2	__%	-----								€ _____	-----	-----	-----			€ _____	__%	-----	-----			€ _____	__%	-----	
	Indicatore	Peso %	Cosa misura	unità di misura	Fonte dati	Periodicità rilevazione	Misura Numeratore	Misura Denominatore	valore indicatore anno t-1	valore indicatore anno t-2	valore indicatore anno t-3	valore atteso indicatore	responsabile rilevazione	valore numeratore al 30/06	valore denominatore al 30/06	valore indicatore al 30/06	% raggiunti m. al 30.06	target frazionabile	responsabile rilevazione	valore numeratore al 31/12	valore denominatore al 31/12	valore indicatore al 31/12	% raggiunti im. al 31.12			
	Indicatore 1	__%															__%	si no					__%			
	Indicatore 2	__%															__%	si no					__%			
	Indicatore 3	__%															__%	si no					__%			

→ Ricognizione degli obblighi dalla cui violazione discendono forme di responsabilità dirigenziale

	OBLIGO	PRESCRIZIONE NORMATIVA	FONTE
1	Emanazione del provvedimento amministrativo	La mancata o tardiva emanazione del provvedimento costituisce elemento di valutazione della performance individuale, nonché di responsabilità disciplinare e amministrativo-contabile del dirigente e del funzionario inadempiente.	L. 241/1990 Art. 2, comma 9
2	Partecipazione alla conferenza di servizi ovvero adozione della determinazione motivata di conclusione del procedimento.	La mancata partecipazione alla conferenza di servizi ovvero la ritardata o mancata adozione della determinazione motivata di conclusione del procedimento sono valutate al fini della responsabilità dirigenziale o disciplinare e amministrativa, nonché ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato.	L. 241/1990 Art. 14 ter, comma 6 bis
3	Non ricorrere a contratti di collaborazione coordinata e continuativa per lo svolgimento di funzioni ordinarie e di non utilizzare i collaboratori come lavoratori subordinati.	Il ricorso a contratti di collaborazione coordinata e continuativa per lo svolgimento di funzioni ordinarie o l'utilizzo dei collaboratori come lavoratori subordinati è causa di responsabilità amministrativa per il dirigente che ha stipulato i contratti.	D.Lgs. 165/2001 Art. 7, comma 6
4	Raggiungimento degli obiettivi di performance e osservanza delle direttive imputabili al dirigente.	Il mancato raggiungimento degli obiettivi accertato attraverso le risultanze del sistema di misurazione e valutazione della performance, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, ovvero l'inosservanza delle direttive imputabili al dirigente comportano l'impossibilità di rinnovo dello stesso incarico dirigenziale. In relazione alla gravità dei casi, l'amministrazione può inoltre revocare l'incarico	D.Lgs. 165/2001 Art. 21, comma 1

		collocando il dirigente a disposizione dei ruoli di cui all'articolo 23 ovvero recedere dal rapporto di lavoro secondo le disposizioni del contratto collettivo.	
5	Dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici, degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall'amministrazione.	Al di fuori dei casi di cui al comma 1 dell'art. 21 del D.lgs. 165/2001, al dirigente nei confronti del quale sia stata accertata colpevole violazione del dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici, degli standard quantitativi e qualitativi fissati dalla amministrazione, conformemente agli indirizzi deliberati dalla Civit in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, la retribuzione di risultato è decurtata , sentito il Comitato dei garanti, in relazione alla gravità della violazione di una quota fino all'ottanta per cento.	D.Lgs. 165/2001 Art. 21, comma 1 bis
6	Regolarità nell'utilizzo del lavoro flessibile.	c.5 quarto periodo I dirigenti che operano in violazione delle disposizioni dell'art. 36 del D.lgs. 165/2001 (relativo all'utilizzo del lavoro flessibile) sono responsabili anche ai sensi dell'articolo 21 dello stesso decreto . Di tali violazioni si terrà conto in sede di valutazione dell'operato del dirigente ai sensi dell'art. 5 D.Lgs. 286/1999 c.5 quater I dirigenti che operano in violazione delle disposizioni dell'art. 36 del D.Lgs. 165/2001 sono, altresì, responsabili ai sensi dell'art. 21 dello stesso decreto. Al dirigente responsabile di irregolarità nell'utilizzo del lavoro flessibile non può essere erogata la retribuzione di risultato.	D.Lgs. 165/2001 Art. 36, e 5 e comma 5 quater
7	Esercizio dell'azione disciplinare.	Il mancato esercizio o la decadenza dell'azione disciplinare, dovuti all'omissione o al ritardo, senza giustificato motivo, degli atti del procedimento disciplinare o a valutazioni sull'insussistenza dell'illecito disciplinare irragionevoli o manifestamente infondate, in relazione a condotte aventi oggettiva e palese rilevanza disciplinare, comporta, per i soggetti responsabili aventi qualifica dirigenziale, l'applicazione della sanzione disciplinare della sospensione dal servizio con privazione della retribuzione in proporzione alla gravità	D.Lgs. 165/2001 Art. 55 sexies, comma 3

		dell'infrazione non perseguita, fino ad un massimo di tre mesi in relazione alle infrazioni sanzionabili con il licenziamento, ed altresì la mancata attribuzione della retribuzione di risultato per un importo pari a quello spettante per il doppio del periodo della durata della sospensione.	
8	Controllo sulle assenze.	Il responsabile della struttura in cui il dipendente lavora nonché il dirigente eventualmente preposto all'amministrazione generale del personale, secondo le rispettive competenze, curano l'osservanza delle disposizioni dell'art. 55 septies del D.lgs. 165/2001 relative alle assenze, in particolare al fine di prevenire o contrastare, nell'interesse della funzionalità dell'ufficio, le condotte assenteistiche. Si applicano, al riguardo, le disposizioni degli articoli 21 e 55-sexies, comma 3.	D.Lgs. 165/2001 Art. 55 septies, comma 6
9	Comitato unico garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni	c. 05 La mancata costituzione del Comitato unico di garanzia comporta responsabilità dei dirigenti incaricati della gestione del personale, da valutare anche al fine del raggiungimento degli obiettivi.	D.Lgs. 165/2001 Art. 57, comma 05
10	Osservanza delle disposizioni per favorire l'accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici.	L'inosservanza delle disposizioni della presente legge comporta responsabilità dirigenziale e responsabilità disciplinare ai soggetti sensi degli articoli 21 e 55 del D.lgs. 165/2001 ferme restando eventuali responsabilità penali e civili previste dalle norme vigenti.	L. 4/2004 Art. 9
11	Attuazione delle disposizioni del Codice dell'amministrazione digitale (D.Lgs. 82/2005).	L'attuazione delle disposizioni del Codice dell'amministrazione digitale (D.Lgs. 82/2005) rileva al fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale dei dirigenti.	D.Lgs. 82/2005 Art. 12
12	Trasmissione dei documenti attraverso la posta elettronica tra le pubbliche amministrazioni	c. 1 Le comunicazione dei documenti tra pubbliche amministrazioni avvengono mediante l'utilizzo della posta elettronica o in cooperazione applicativa; esse sono valide ai fini del procedimento amministrativo una volta che ne sia verificata la provenienza. c.1-bis L'inosservanza delle disposizioni di cui al comma 1, fermo restando l'eventuale	D.Lgs. 82/2005 Art. 47 c. 1 e c. 1bis (comma inserito dall'art. 6, c.1.lett.a) D.L.179/2012 conv. L.221/2012)

		responsabilità per danno erariale, comporta responsabilità dirigenziale e responsabilità disciplinare.	
13	Accesso telematico e riutilizzo dei dati delle pubbliche amministrazioni	c.4. Le attività volte a garantire l'accesso telematico e il riutilizzo dei dati delle pubbliche amministrazioni rientrano tra i parametri di valutazione della performance dirigenziale ai sensi dell'articolo 11, comma 9, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.	D.Lgs. 82/2005 Art. 52 c. 4 (articolo modificato dall'art. 9, c.1.lett.a) D.L.179/2012 conv. L.221/2012)
14	Comunicazione degli elementi necessari al completamento e aggiornamento dell'indice degli indirizzi delle pubbliche amministrazioni.	Le amministrazioni aggiornano gli indirizzi e i contenuti dell'indice (degli indirizzi delle pubbliche amministrazioni) tempestivamente e comunque con cadenza almeno semestrale secondo le indicazioni di DigitPA. La mancata comunicazione degli elementi necessari al completamento dell'indice e del loro aggiornamento è valutata ai fini della responsabilità dirigenziale e dell'attribuzione della retribuzione di risultato ai dirigenti responsabili.	D.Lgs. 82/2005 Art. 57 bis. comma 3
15	Istanze e dichiarazioni presentate alle pubbliche amministrazioni per via telematica	c. 1. Le istanze e le dichiarazioni presentate per via telematica alle pubbliche amministrazioni e ai gestori dei servizi pubblici ai sensi dell'articolo 38, commi 1 e 3, del decreto del Presidente della Repubblica 28 dicembre 2000, n. 445, sono valide: a) se sottoscritte mediante la firma digitale o la firma elettronica qualificata, il cui certificato è rilasciato da un certificatore accreditato; b) ovvero, quando l'autore è identificato dal sistema informatico con l'uso della carta d'identità elettronica o della carta nazionale dei servizi, nei limiti di quanto stabilito da ciascuna amministrazione ai sensi della normativa vigente; c) ovvero quando l'autore è identificato dal sistema informatico con i diversi strumenti di cui all'articolo 64, comma 2, nei limiti di quanto stabilito da ciascuna amministrazione ai sensi della normativa vigente nonché quando le istanze e le dichiarazioni sono inviate con le modalità di cui all'articolo 38, comma 3, del decreto del Presidente della Repubblica 28 dicembre 2000, n. 445; c-bis) ovvero se trasmesse dall'autore mediante la propria casella di posta elettronica certificata purché le relative credenziali di accesso siano state rilasciate previa identificazione del titolare, anche per via telematica secondo modalità definite con	D.Lgs. 82/2005 Art. 65 c. 1 e c. 1ter (comma inserito dall'art. 6, c.1.lett.b) e c)D.L.179/2012 conv. L.221/2012)

		<p>regole tecniche adottate ai sensi dell'articolo 71, e ciò sia attestato dal gestore del sistema nel messaggio o in un suo allegato. In tal caso, la trasmissione costituisce dichiarazione vincolante ai sensi dell'articolo 6, comma 1, secondo periodo. Sono fatte salve le disposizioni normative che prevedono l'uso di specifici sistemi di trasmissione telematica nel settore tributario.</p> <p>c. 1-ter. Il mancato avvio del procedimento da parte del titolare dell'ufficio competente a seguito di istanza o dichiarazione inviate ai sensi e con le modalità di cui al comma 1, lettere a), c) e c-bis), comporta responsabilità dirigenziale e responsabilità disciplinare dello stesso.</p>	
16	Raggiungimento degli obiettivi previsti nel piano operativo e nei piani e programmi specifici sui processi di riorganizzazione e di riallocazione delle risorse.	Il mancato raggiungimento degli obiettivi previsti nel piano operativo di cui al comma 407, lettera b), e nei piani e programmi di cui al comma 413 sono valutati ai fini della corresponsione ai dirigenti della retribuzione di risultato e della responsabilità dirigenziale.	L. 296/2006 Art. 1, comma 414
17	Rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti.	Il rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti rappresenta un elemento di valutazione dei dirigenti; di esso si tiene conto al fine della corresponsione della retribuzione di risultato. Il Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione, di concerto con il Ministro per la semplificazione normativa, adotta le linee di indirizzo per l'attuazione del presente articolo e per i casi di grave e ripetuta inosservanza dell'obbligo di provvedere entro i termini fissati per ciascun procedimento. (D.M.12 Gennaio 2010)	L. 69/2009 Art. 7, comma 2
18	Eliminazione degli sprechi relativi al mantenimento di documenti in forma cartacea	A far data dal 1° gennaio 2010, gli obblighi di pubblicazione di atti e provvedimenti amministrativi aventi effetto di pubblicità legale si intendono assolti con la pubblicazione nei propri siti informatici da parte delle amministrazioni e degli enti pubblici obbligati. La pubblicazione è effettuata nel rispetto dei principi di eguaglianza e di non discriminazione, applicando i requisiti tecnici di accessibilità di cui all'articolo 11 della	L. 69/2009 Art. 32, comma 1

		legge 9 gennaio 2004, n. 4. La mancata pubblicazione nei termini di cui al periodo precedente è altresì rilevante ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili	
19	Comunicazione delle informazioni necessarie alla realizzazione dell'attività di analisi e valutazione della spesa.	La mancata comunicazione delle informazioni necessarie alla realizzazione dell'attività di analisi e valutazione della spesa comporta l'applicazione di sanzioni amministrative commisurate ad una percentuale della loro retribuzione di risultato compresa tra un minimo del 2 per cento e un massimo del 7 per cento.	L. 196/2009 Art.49
20	Adozione del Piano della Performance.	In caso di mancata adozione del Piano della performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti.	D.Lgs. 150/2009 Art. 10,c. 3
21	Trasmissione entro il termine previsto dei dati per la definizione dei fabbisogni standard.	In caso di omessa trasmissione, senza motivata giustificazione, entro il termine previsto nella richiesta del MEF dei dati per la definizione dei fabbisogni standard propri dei programmi di spesa delle amministrazioni centrali dello Stato, l'amministrazione competente riduce la retribuzione di risultato dei dirigenti responsabili nella misura del 2 per cento.	D.L. 98/2011 convertito con modificazioni dalla L 111/2011 Art. 9, comma 3
22	Accesso telematico e riutilizzo dei dati delle pubbliche amministrazioni	c.7 Entro il 31 marzo di ogni anno, le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, pubblicano nel proprio sito web, gli obiettivi di accessibilità per l'anno corrente e lo stato di attuazione del " piano per l' utilizzo del telelavoro" nella propria organizzazione, in cui identificano le modalità di realizzazione e le eventuali attività per cui non è possibile l' utilizzo del telelavoro. La redazione del piano in prima versione deve essere effettuata entro sessanta giorni dalla data di entrata in vigore della legge di conversione del	D.L. 18/10/2012, n.179 convertito, con modificazioni, in legge 17 dicembre 2012, n. 221 Art 9, comma 7 e comma 9

		<p>presente decreto (convertito, con modificazioni, in legge 17 dicembre 2012, n. 221- Ulteriori misure urgenti per la crescita del paese). La mancata pubblicazione è altresì rilevante ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili.</p> <p>c.9 L' inosservanza delle disposizioni del presente articolo, ivi inclusa la mancata pubblicazione degli obiettivi di cui al comma 7: è a) rilevante ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili.</p>	
23	<p>Predisposizione piano di prevenzione della corruzione ed adozione delle procedure di selezione e formazione dei dipendenti chiamati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione.</p>	<p>La mancata predisposizione del piano e la mancata adozione delle procedure per la selezione e la formazione dei dipendenti costituiscono elementi di valutazione della responsabilità dirigenziale.</p>	<p>L. 190/12 Art 1, comma 8</p>
24	<p>Commissione all'interno dell'amministrazione di un reato di corruzione</p>	<p>c.12.In caso di commissione, all'interno dell'amministrazione, di un reato di corruzione accertato con sentenza passata in giudicato, il responsabile individuato ai sensi del comma 7 del presente articolo (responsabile della prevenzione della corruzione) risponde ai sensi dell'articolo 21 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, nonché sul piano disciplinare, oltre che per il danno erariale e all'immagine della pubblica amministrazione, salvo che provi tutte le seguenti circostanze:</p> <p>a) di avere predisposto, prima della commissione del fatto, il piano di cui al comma 5 e di aver osservato le prescrizioni di cui ai commi 9 e 10 del presente articolo;</p> <p>b) di aver vigilato sul funzionamento e sull'osservanza del piano.</p> <p>c. 13. La sanzione disciplinare a carico del responsabile individuato ai sensi del comma 7 non può essere inferiore alla sospensione dal servizio con privazione della retribuzione da un minimo di un mese ad un massimo di sei mesi.</p>	<p>L.190/12 Art.1, c.12 e c. 13</p>

25	Ripetute violazioni delle misure di prevenzione previste dal piano	c.14 In caso di ripetute violazioni delle misure di prevenzione previste dal piano, il responsabile individuato ai sensi del comma 7 del presente articolo (responsabile della prevenzione della corruzione)risponde ai sensi dell'articolo 21 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, nonché, per omesso controllo, sul piano disciplinare. La violazione, da parte dei dipendenti dell'amministrazione, delle misure di prevenzione previste dal piano costituisce illecito disciplinare. Entro il 15 dicembre di ogni anno, il dirigente individuato ai sensi del comma 7 del presente articolo pubblica nel sito web dell'amministrazione una relazione recante i risultati dell'attività svolta e la trasmette all'organo di indirizzo politico dell'amministrazione. Nei casi in cui l'organo di indirizzo politico lo richieda o qualora il dirigente responsabile lo ritenga opportuno, quest'ultimo riferisce sull'attività.	L.190/12 Art.1, c.14
26	Pubblicazioni delle informazioni rilevanti ai fini della trasparenza dell'attività amministrativa	33. La mancata o incompleta pubblicazione, da parte delle pubbliche amministrazioni, delle informazioni di cui al comma 31 (informazioni rilevanti ai fini della trasparenza dell'attività amministrativa) costituisce violazione degli standard qualitativi ed economici ai sensi dell'articolo 1, comma 1, del decreto legislativo 20 dicembre 2009, n. 198, ed è comunque valutata ai sensi dell'articolo 21 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni. Eventuali ritardi nell'aggiornamento dei contenuti sugli strumenti informatici sono sanzionati a carico dei responsabili del servizio.	L.190/12 Art.1, c.33
27	Obblighi di pubblicazione e predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.	L'inadempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente o la mancata predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità costituiscono elemento di valutazione della responsabilità dirigenziale, eventuale causa di responsabilità per danno all'immagine dell' amministrazione e sono comunque valutati ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato.	D.Lgs. 33/2013 Art 46
28	Rilascio certificazioni delle somme dovute per	c.2 La mancata registrazione sulla piattaforma elettronica entro il termine di cui al comma 1	D.L. 35/2013 capo II

	<p>somministrazioni, forniture ed appalti mediante piattaforma elettronica.</p>	<p>(venti giorni dall'entrata in vigore del decreto) è rilevante ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili e comporta responsabilità dirigenziale e disciplinare ai sensi degli articoli 21 e 55, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni. I dirigenti responsabili sono assoggettati, altresì, ad una sanzione pecuniaria pari a 100 euro per ogni giorno di ritardo nella registrazione sulla piattaforma elettronica.</p> <p>c.5 Il mancato adempimento da parte delle pubbliche amministrazioni alle disposizioni di cui al comma 4 (certificazioni dei debiti certi, liquidi ed esigibili, maturati alla data del 31.12.2012, con l'indicazione dei dati identificativi del creditore) rileva ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili e comporta responsabilità dirigenziale e disciplinare ai sensi degli articoli 21 e 55, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni.</p>	<p>Art. 7, comma 2 e comma 5</p>
--	---	---	----------------------------------