



**Verbale della Giunta Camerale n. 6 del 10 dicembre 2019**

L'anno duemiladiciannove il giorno 10 del mese di dicembre alle ore 10,54 nella propria sede, si è riunita la Giunta della Camera di Commercio, convocata dal Presidente, Dott. Alfredo Malcarne, tramite Pec con nota Prot. n. 0018545/U del 29/11/2019, per la discussione dell'o.d.g. ivi allegato integrato con nota prot. n. 0019057/U del 09/12/2019.

**Presiede la riunione il:**

- Dott. Alfredo MALCARNE- PRESIDENTE

**Sono presenti altresì i Signori Componenti:**

Sergio BOTRUGNO	rappresentante del settore agricoltura
Antonio IGNONE	rappresentante settore artigianato
Emanuele STERNATIVO	rappresentante del settore artigianato
Sonia RUBINI	rappresentante settore artigianato
Massimo BIANCO	rappresentante del settore industria
Massimiliano PENNETTA	rappresentante settore commercio
Antonio D'AMORE	rappresentante settore turismo

Risulta assente il Dott. Arellio Donato Fusco, rappresentante del settore commercio.

**Sono presenti i Signori Componenti il Collegio dei Revisori dei Conti:**

Dott. Vito Galizia	Presidente
Dott.ssa Consuelo Semeraro	Componente
Dott. Giovanni Gallo	Componente

Si dà atto che alle ore 11,25 entra in sala Giunta il Dott. Giovanni Gallo durante la trattazione della delibera n. 59.

Si dà atto che alle ore 11,37 il Sig. Antonio Ignone esce definitivamente dall'aula.

Si dà atto che partecipa alla riunione limitatamente alla trattazione delle delibere n.57 e 58 il Presidente dell'Organismo Indipendente di Valutazione Dott.ssa Alessia Ferreri, appositamente convocata giusta nota Prot. n. 0018546/U del 29/11/2019 trasmessa via Pec.

Svolge le funzioni di Segretario il Dott. Angelo Raffaele Caforio, Segretario Generale facente funzioni della Camera di Commercio, coadiuvato dalla Dott.ssa Rosa Palmieri e dalla Dott.ssa Grazia Scaringella Boccaccio del Servizio Affari Generali e Gestione Risorse Umane.

Il Presidente, constatata la presenza di n. 8 componenti della Giunta, rileva che la stessa è validamente costituita e atta a deliberare e dichiara aperta la seduta.

A handwritten signature in black ink, located in the bottom right corner of the page. The signature is stylized and appears to consist of several connected loops and lines.



**Delibera n. 57 del 10/12/2019**

Aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance ai sensi dell'art. 7, comma 1 del d.lgs 150/2009 così come modificato dal D.lgs 74/2017.

Relatore il Segretario Generale il quale fa presente che Il sistema di misurazione e valutazione della performance è quel complesso di regole grazie al quale l'ente è in grado di sovrintendere alle proprie attività di misurazione e valutazione della performance sia organizzativa che individuale e assurge ad elemento essenziale per il ciclo di gestione della performance.

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

L'art. 7, comma 1 del d.lgs. 150/2009, così come modificato dal d.lgs. 74/2017, prevede inoltre che le amministrazioni pubbliche *"adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance"*. L'intento è quello di indurre le amministrazioni a valutare, ogni anno, l'adeguatezza del proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) tenendo in considerazione le evidenze emerse nel corso del ciclo precedente, le eventuali criticità riscontrate dall'OIV ed il contesto organizzativo di riferimento per procedere all'eventuale aggiornamento.

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

Le novità introdotte con l'ultimo degli interventi in questione (D.lgs. n. 74/2017) hanno coinciso con una fase istituzionale alquanto delicata per le Camere di commercio, alle prese con una significativa revisione della propria *mission* istituzionale e con un impatto, quindi non indifferente sui sistemi di accountability fin qui operanti in modo più o meno strutturato anche per effetto della riforma di cui ad opera del D. Lgs. 25 novembre 2016, n 219, di attuazione della delega di cui all'art. 10 della legge delega di riforma delle pubbliche amministrazioni (legge 7 agosto 2015, n. 124, c.d. "Legge Madia"). Infine viene data maggiore attenzione alla partecipazione degli utenti interni/esterni alla

valutazione della performance organizzativa dell'Ente, in rapporto alla qualità dei servizi resi.

Il relatore fa presente infine che il documento redatto recepisce "Le Linee Guida per le Camere di commercio sul sistema di misurazione e valutazione della performance" predisposte da Unioncamere Nazionale di concerto con il Dipartimento della Funzione pubblica e che sullo stesso è stato acquisito il prescritto parere favorevole da parte dell'Organismo Indipendente di valutazione in data 9 dicembre u.s..

Il relatore infine aggiunge che, il nuovo sistema di valutazione entrerà in vigore a partire dal 1° gennaio 2020.

#### LA GIUNTA

UDITA	la relazione del Segretario Generale f.f.;
ACQUISITO	il prescritto parere favorevole da parte dell'Organismo Indipendente di valutazione in data 9 dicembre u.s..
PRESO ATTO	delle Linee Guida trasmesse da Unioncamere Nazionale;
VISTO	il decreto Legislativo 150/2009 ed il decreto di modifica n.74/2017;
TENUTO CONTO	di quanto emerso in sede di discussione;

all'unanimità

#### DELIBERA

1. di aggiornare il Sistema di misurazione e valutazione della performance ai sensi dell'art.7, comma 1 del d.lgs 150/2009 così come modificato dal d.lgs 74/2017 che allegato al presente atto ne costituisce parte integrante ed essenziale;
2. di applicare il nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance a decorrere dal 1° gennaio 2020.

IL SEGRETARIO GENERALE f.f.  
Angelo Raffaele Caforio

IL PRESIDENTE  
Alfredo Maldarone





Camera di Commercio  
Brindisi



## **Il Sistema di misurazione e valutazione della performance**

**Aggiornato con delibera di Giunta n. 57 del 10/12/2019**

## INDICE

PREMESSA.....	2
1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA.....	4
1.1 Natura dell'Ente .....	4
1.2 Funzioni, attività, servizi svolti .....	4
1.3 Organizzazione dell'Ente.....	6
2 IL SISTEMA.....	10
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	13
3.1 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target .....	13
3.2 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa .....	16
3.3 Valutazione della performance organizzativa .....	15
3.4 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa .....	16
4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	17
4.1 Requisiti e principi .....	20
4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale.....	20
4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale.....	20
4.2.2 Personale incaricato di Posizione organizzativa.....	22
4.2.3 Personale non dirigente .....	22
4.3 Modalità di valutazione della performance individuale.....	23
4.4 Procedure di conciliazione.....	24
5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA.....	25

## PREMESSA

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

Il sistema di misurazione e valutazione della performance (d'ora in poi solo SMVP) è pertanto quel complesso di regole grazie al quale l'ente è in grado di sovrintendere alle proprie attività di misurazione e valutazione della performance sia organizzativa che individuale e assume ad elemento essenziale per il ciclo di gestione della performance.

La materia della misurazione e valutazione delle performance delle Pubbliche amministrazioni è stata interessata, negli ultimi 20 anni, da periodici, significativi interventi del legislatore, volti a regolarne le dinamiche, le metriche, gli obiettivi. Le novità introdotte con l'ultimo degli interventi in questione (D.lgs. n. 74/2017) hanno coinciso con una fase istituzionale alquanto delicata per le Camere di commercio, alle prese con una significativa revisione della propria *mission* istituzionale e con un impatto, quindi non indifferente sui sistemi di accountability fin qui operanti in modo più o meno strutturato anche per effetto della riforma di cui ad opera del **D. Lgs. 25 novembre 2016, n 219**, di attuazione della delega di cui all'art. 10 della **legge delega di riforma delle pubbliche amministrazioni** (legge 7 agosto 2015, n. 124, c.d. "Legge Madia").

Questo documento recepisce *“Le Linee Guida per le Camere di commercio sul sistema di misurazione e valutazione della performance”* predisposte da Unioncamere Nazionale di concerto con il Dipartimento della Funzione pubblica .

### 1.1 Natura dell'Ente

La Camera di Commercio di Brindisi è un ente autonomo di diritto pubblico che svolge funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese e i consumatori e promuove lo sviluppo dell'economia provinciale.

La Camera di Commercio di Brindisi è amministrata dal Presidente e da una Giunta, formata dal Presidente più 8 membri, eletta dal Consiglio, formato a sua volta da 28 consiglieri espressi delle categorie economiche maggiormente rappresentative della provincia.

Al vertice dell'amministrazione della Camera di Commercio c'è il Segretario Generale con funzioni di gestione operativa e di sovrintendenza al personale camerale.



## 1.2 Funzioni, attività, servizi svolti

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

Con decreto legislativo n. 219 del 25 novembre 2016 in vigore dal 10/12/2016, il Consiglio dei Ministri, ai sensi della delega di cui all'art. 10 della legge n. 124/2015, ha approvato il riordino delle funzioni e del finanziamento delle Camere di Commercio. Ai sensi del nuovo art. 2 della legge 580/1993, le camere di commercio svolgono le funzioni relative a:

- a) pubblicità legale generale e di settore mediante la tenuta del registro delle imprese, del repertorio economico amministrativo, ai sensi dell'articolo 8 e degli altri registri ed albi attribuiti alle camere di commercio dalla legge;
- b) formazione e gestione del fascicolo informatico di impresa in cui sono raccolti i dati relativi alla costituzione, all'avvio e all'esercizio delle attività d'impresa, nonché funzioni di punto unico di accesso telematico in relazione alle vicende amministrative riguardanti l'attività di impresa, ove a ciò delegate su base legale o convenzionale;
- c) tutela del consumatore ed della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale, rilevazione dei prezzi e delle tariffe, rilascio dei certificati di origine delle merci e documenti per l'esportazione in quanto specificatamente previste dalla legge;
- d) sostegno alla competitività delle imprese e dei territori tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica alla creazione di imprese e start up, informazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali nonché collaborazione con ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, SACE, SIMEST e Cassa depositi e prestiti, per la diffusione e le ricadute operative a livello aziendale delle loro iniziative; sono in ogni caso escluse dai compiti delle Camere di Commercio le attività promozionali direttamente svolte all'estero;
- d - bis) valorizzazione del patrimonio culturale nonché sviluppo e promozione del turismo, in collaborazione con gli enti e organismi competenti;
- d - ter) competenze in materia ambientale attribuite dalla normativa nonché supporto alle piccole e medie imprese per il miglioramento delle condizioni ambientali;

e) orientamento al lavoro e alle professioni anche mediante la collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti, in coordinamento con il Governo e le Regioni e l'ANPAL (Agenzia Nazionale Politiche Attive Lavoro) attraverso in particolare:

- 1) la tenuta e la gestione, senza oneri a carico dei soggetti tenuti all'iscrizione, ivi compresi i diritti di segreteria a carico delle imprese, del registro nazionale per l'alternanza scuola lavoro di cui all'art. 1 comma 41 della legge 13 luglio 2015 n. 107, sulla base di accordi con il Ministero dell'Istruzione, dell'università e della ricerca e con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali;
- 2) la collaborazione per la realizzazione del sistema di certificazione delle competenze acquisite in contesti non formali e informali e nell'ambito dei percorsi di alternanza scuola - lavoro;
- 3) il supporto all'incontro domanda - offerta di lavoro, attraverso servizi informativi anche a carattere previsionale volti a favorire l'inserimento occupazionale e a facilitare l'accesso delle imprese ai servizi dei Centri per l'impiego, in raccordo con l'ANPAL;
- 4) il sostegno alla transizione della scuola e dall'università al lavoro, attraverso l'orientamento e lo sviluppo di servizi, in particolare telematici a supporto dei processi di placement svolti dalle Università.

f) assistenza e supporto alle imprese in regime di libera concorrenza da realizzare in regime di separazione contabile. Dette attività sono limitate a quelle strettamente indispensabili al perseguimento delle finalità istituzionali del sistema camerale e non possono essere finanziate al di fuori delle previsioni di cui all'art. 18 comma 1 lettere b);

g) ferme restando quelle già in corso o da completare, attività oggetto di convenzione con le regioni ed altri soggetti pubblici e privati, stipulate compatibilmente con la normativa europea. Dette attività riguardano, tra l'altro, gli ambiti della digitalizzazione, della qualificazione aziendale e dei prodotti, del supporto al placement e all'orientamento, della risoluzione alternativa delle controversie. Le stesse possono essere finanziate con le risorse di cui all'articolo 18, comma 1, lettera a) esclusivamente in cofinanziamento con oneri a carico delle controparti non inferiori al 50%.

Oggi, la Camera di Commercio è prima di tutto l'interlocutore di 37.243 imprese oltre le unità locali (dato al 3° trimestre 2019) che in provincia di Brindisi producono, trasportano o scambiano beni e servizi delle categorie economiche che le rappresentano. Ma è anche un'istituzione al servizio dei cittadini/consumatori, attiva accanto agli enti locali per lo sviluppo economico, sociale e culturale del territorio.



### 1.3 Organizzazione dell'Ente

Gli Organi della Camera di Commercio di Brindisi ai sensi della legge 580/1993 e s.m.i. sono:

- il Consiglio composto attualmente da 28 consiglieri che è l'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 provinciale) accanto a un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori e ad uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori e uno in rappresentanza dei liberi professionisti ;
- la Giunta, organo esecutivo dell'Ente, composta dal Presidente e otto 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 ed 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.

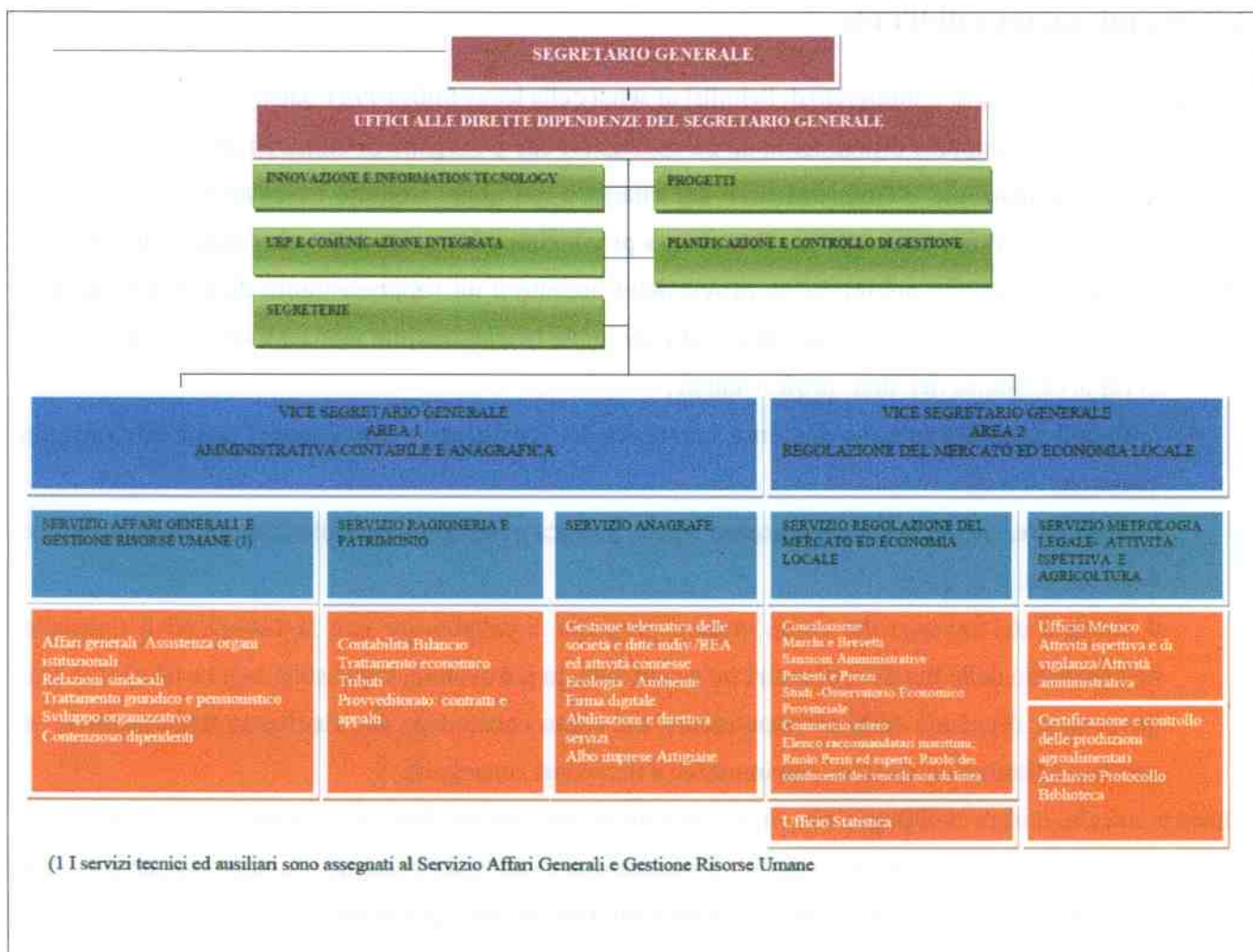
L'ente si avvale, inoltre dell'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV), in forma collegiale, che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico, nonché nell'attuazione e monitoraggio del presente Sistema di misurazione e valutazione della performance.

La struttura organizzativa della CCIAA è articolata in 2 Aree:

- Area I – Amministrativa Contabile e Anagrafica;
- Area II – Regolazione del Mercato e Economia locale.

Nel disegno della struttura operativa la suddivisione delle attività segue sia una logica di tipo gerarchico/funzionale (chiarezza nell'attribuzione dei compiti, orientamento all'efficienza, tendenza all'ottimizzazione di ogni settore, sviluppo di forti competenze specialistiche) sia una logica di tipo divisionale (suddivisione delle attività con riferimento ai servizi erogati o da erogare, comprendente anche funzioni diverse). L'amministrazione interna ed i servizi anagrafici rappresentano il fulcro delle competenze dell'Area prima „Amministrativa Contabile e Anagrafica“; i servizi di regolazione del mercato, ed i servizi alle imprese rappresentano il fulcro delle competenze dell'Area seconda „Regolazione del Mercato ed Economia locale“. Le due aree fanno capo, direttamente al Vice Segretario Generale di area; l'organigramma, d'altro canto, rappresenta la struttura organizzativa dell'Ente in funzione dei servizi erogati e da erogare.

Si riporta di seguito l'attuale Struttura organizzativa approvata con determinazione dirigenziale n. 186 del 30/07/2015.



La Camera di Commercio di Brindisi, nello svolgimento delle proprie funzioni istituzionali a beneficio delle imprese e dell'economia locale, si avvale ai sensi dell'art. 1 comma 2 della legge 580/93 e s.m.i. anche di organismi e strutture di propria derivazione, il cosiddetto "sistema allargato" comprendente le unioni regionali delle camere di commercio, l'Unione italiana delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, nonché i loro organismi strumentali. Questi ultimi alla data del 31 dicembre 2018, sono costituite dalle partecipazioni nelle seguenti "società":

PROGRESSIVO	CODICE FISCALE SOCIETA'	DENOMINAZIONE SOCIETA'	STATO DI ATTIVITA'
1	93204570720	C.S.A. SCRI	ATTIVA
2	01359650742	CONSORZIO CENTRO AGROALIMENTARE FASANO SRL	ATTIVA
3	08618091006	RETECAMERE SCRL IN LIQUIDAZIONE	LIQUIDAZIONE



PROGRE S-SIVO	CODICE FISCALE SOCIETÀ	DENOMINAZIONE SOCIETÀ	STATO DI ATTIVITÀ
4	04117630287	JOBCAMERE SRL IN LIQUIDAZIONE	LIQUIDAZIONE
5	02313821007	INFOCAMERE SCPA	ATTIVA
6	05053521000	AGROQUALITA' S.P.A	ATTIVA
7	04416711002	ISNART SCPA -	ATTIVA
8	06044201009	BORSA MERCI TELEMATICA SCPA	ATTIVA
9	05375771002	TECNOBORSA SCPA	ATTIVA
10	03094610726	AEROPORTI DI PUGLIA SPA	ATTIVA
11	04408300285	IC OUTSOURCING SCRL	ATTIVA
12	04786421000	TECNOSERVICECAMERE SCPA	ATTIVA
13	04338251004	DINTEC SCRL	ATTIVA
14	01796690749	GAL ALTO SALENTO SCRL	ATTIVA
15	12620491006	SISTEMA CAMERALE SERVIZI SOCIETÀ' CONSORTILE A RESPONSABILITÀ LIMITATA (SI CAMERE)	ATTIVA
16	04536160759	DISTRETTO AGROALIMENTARE DI QUALITÀ JONICO SALENTINO S.C.R.L.	ATTIVA
17	01796490744	G.A.L. TERRA DEI MESSAPI S.R.L.	ATTIVA

Per completezza, si aggiunge che la Camera di Commercio di Brindisi ha deliberato di procedere alla dismissione delle partecipazioni rispettivamente in Centro Agroalimentare Fasano Srl e C.S.A. SCRL, Retecamere Srl in liquidazione e Job Camere Srl in liquidazione nonche di razionalizzare le partecipazioni rispettivamente di Gal Alto Salento SCRL, Distretto Agroalimentare di qualità Ionico Salentino SCRL, GAL Terra dei Messapi SRL.

## 2 IL SISTEMA

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance della CCIAA di Camera di Commercio di Brindisi comprende:

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

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

- l'insieme dei soggetti che, ai diversi livelli, sono chiamati ad alimentare il processo di costruzione di obiettivi e relativi indicatori e sono responsabilizzati per ciò che attiene il raggiungimento dei risultati fissati dall'ente;
- le strutture di supporto, ossia quei soggetti interni o esterni che affiancano la tecnostruttura nelle varie fasi del processo, fornendo assistenza ovvero sorvegliando tempi e modalità;
- gli organi di indirizzo politico, i quali hanno interesse, da un lato, che la programmazione camerale recepisca i loro input e, dall'altro, che l'operatività restituisca risultati coerenti.

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

Una volta definiti obiettivi, indicatori e target – ossia completata la fase di pianificazione – la struttura entra in gioco anche nella fase successiva: i singoli Servizi e/o Unità Organizzative per quanto riguarda la rilevazione delle misure elementari che vanno ad alimentare gli indicatori; i «responsabili» (titolari di P.O. e Dirigente di Area) per quanto riguarda l'asseverazione dei dati (validazione).

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

Per quanto riguarda la definizione degli obiettivi individuali, il Segretario generale, con l'ausilio dell'OIV, attribuisce gli obiettivi ai dirigenti e questi ultimi a loro volta li assegnano ai titolari di posizioni organizzative. Gli obiettivi individuali o il grado di partecipazione alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza per i dipendenti sono determinati dai rispettivi Dirigenti con il supporto delle Posizioni organizzative. In assenza di dirigenti tutti gli obiettivi e/o il grado di partecipazione alla

performance dell'unità organizzativa di appartenenza saranno individuati dalle Posizioni organizzative ed in assenza dal Segretario Generale .

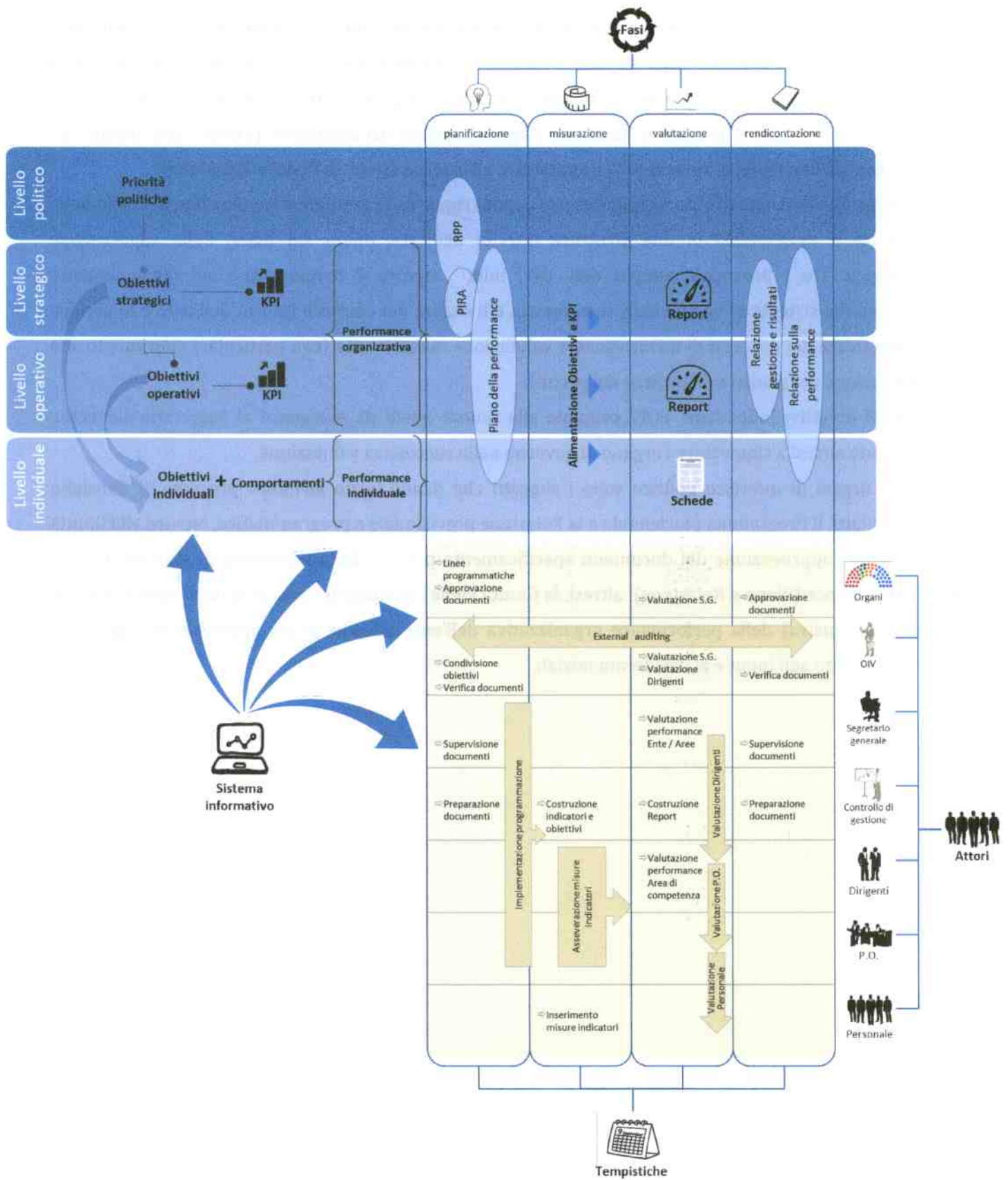
La struttura di supporto sulle base degli incarichi formalmente attribuiti presidia il controllo di gestione e provvede alla messa a punto degli strumenti necessari (sistema informativo, schede, ecc.) nonché a verificare la correttezza dei dati forniti dalle unità operative e degli indicatori da questi alimentati. Infine, sono incaricati dell'attività pratica di redazione e aggiornamento dei documenti previsti dalle norme che hanno rilevanza in termini di trasparenza da garantire all'esterno (su tutti, Piano e Relazione).

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

A livello di obiettivi individuali, l'OIV propone alla Giunta quelli da assegnare al Segretario Generale, provvedendo altresì a supportare l'organo di governo nella successiva valutazione.

Infine, gli organi di indirizzo politico sono i soggetti che danno inizio all'intero processo. 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 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.





Il per controllo di gestione si intende la struttura di supporto sulle base degli incarichi formalmente attribuiti che presidia il controllo di gestione e provvede alla messa a punto degli strumenti necessari.



### 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 della Camera di Commercio di Brindisi si articola su due livelli:

- la performance complessiva dell'ente;
- la performance delle singole unità organizzative dell'ente (aree, servizi).

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

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

La valutazione congiunta di tutti questi elementi considerati permette al valutatore di formulare un giudizio motivato sull'andamento dell'Ente, esprimendolo su una base predefinita.

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

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

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

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

Gli **indicatori** sono i parametri, di carattere fondamentalmente quantitativo, che l'organizzazione sceglie per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi, sono collegati agli obiettivi e vanno in relazione a questi ultimi.

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

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

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

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

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

il **raggiungimento** degli **obiettivi strategici** è espresso dal raggiungimento degli obiettivi operativi che li riguardano; gli indicatori degli obiettivi strategici hanno funzione di supporto meramente statistico – informativo.

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

- per gli obiettivi strategici e operativi : 80%
- per gli indicatori: 80 %.

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

- per gli obiettivi strategici e operativi : 60%
- per gli indicatori: 60%.



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

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

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

La Camera di Commercio di Brindisi effettua il monitoraggio della performance organizzativa con cadenza semestrale al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi.

La struttura di supporto cura il processo di monitoraggio semestrale della performance organizzativa. La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, da collaboratori indicati dal Dirigente. La validazione dei dati è di competenza del Dirigente.

Il monitoraggio può essere eseguito mediante compilazione di apposite schede.

La struttura di supporto, sulla base dei dati validati dai dirigenti, elabora report volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi (report di ente o report di unità organizzativa).

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

La performance relativa agli obiettivi è determinata:

- per quelli strategici, in base a quanto stabilito nel Par. 3.1 in merito al collegamento tra obiettivi strategici e operativi;
- per quelli operativi, come media delle performance degli indicatori ad esso associati.

## **3.3 Valutazione della performance organizzativa**

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

I Report, costruiti nella precedente fase di misurazione, permettono, infatti, di rilevare lo stato di realizzazione degli obiettivi alla data considerata (intermedia o finale), individuando gli eventuali

scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottabili o adottati, allo scopo di valutarne l'adeguatezza.

In esito alla valutazione del monitoraggio intermedio, può rendersi necessaria la ridefinizione di alcuni obiettivi annuali attraverso la modifica 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 opportunamente segnalate nel Piano della performance ("aggiornamento") al fine di garantirne la tracciabilità.

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

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

La valutazione della performance organizzativa della Camera di Commercio di Brindisi si concretizza nella valutazione della performance complessiva dell'ente da parte della Giunta camerale, realizzata con il supporto dell'OIV, tenendo conto del grado di raggiungimento degli obiettivi.

La valutazione viene integrata con l'analisi di altri elementi di carattere quali-quantitativo e di contesto ovvero grazie a specifiche informazioni aggiuntive fornite dai Dirigenti e/o Responsabile Posizione organizzativa, quali ad esempio:

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

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

**Performance non adeguata** : Performance compresa e/o inferiore al 60%

**Performance adeguata**: Performance compresa tra il 60% e l'80%

**Performance più che adeguata**: performance superiore all'80%.

La valutazione della performance complessiva è espressa dall'OIV nel Report di valutazione e controllo strategico dallo stesso elaborato e inviato alla Giunta camerale ogni anno.



## 4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale è l'insieme dei risultati conseguiti da tutti i dipendenti camerali in relazione al contributo dato al conseguimento della missione dell'ente.

Essa viene indirizzata rispetto alle seguenti categorie di personale:

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

Per essere, in misura prevalente, una funzione del rendimento complessivo misurato con riguardo all'organizzazione nel suo insieme e nelle articolazioni interne rilevanti a tal fine, il posizionamento – ad inizio periodo – della performance attesa dai singoli dipendenti deve risultare oltremodo coerente con la strategia dell'organizzazione stessa.

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

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

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

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

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

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






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

	RISULTATI di cui			COMPORAMENTI E COMPETENZE	Totale
	Performance di Ente	Performance ambito organizzativo	Obiettivi Individuali		
Segretario Generale	50%	0%	30%	20%	100%
Dirigenti	15%	45%	20%	20%	100%
PO	10%	30%	15%	45%	100%
Personale	5%	25%	0%	70%	100%

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


	RISULTATI di cui			COMPORAMENTI E COMPETENZE	Totale
	Performance di Ente	Performance ambito organizzativo	Obiettivi Individuali		
Segretario Generale	50 punti	0 punti	30 punti	20 punti	100 punti
Dirigenti	15 punti	45 punti	20 punti	20 punti	100 punti
PO	10 punti	30 punti	15 punti	45 punti	100 punti
Personale	5 punti	25 punti	0 punti	70 punti	100 punti

La valutazione dei comportamenti e delle competenze avviene in base ai seguenti criteri generali:

	Segretario Generale	Dirigenti	PO	Dipendenti
<b>Capacità di valutazione dei collaboratori</b> {capacità dimostrata tramite una differenziazione dei giudizi degli stessi}				
<b>Capacità direzionale</b> {capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate}				

<b>Capacità di responsabilizzazione</b> {capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità}				
<b>Leadership</b> {capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente}				
<b>Innovatività</b> {capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale}				
<b>Analisi e problem solving</b> {capacità di contestualizzare i problemi e di individuare soluzioni più idonee tra le alternative possibili evidenziando eventuali criticità di implementazione nonché possibili azioni correttive}				
<b>Capacità relazionali e di networking</b> {capacità di curare le relazioni e costruire reti relazionali con gli interlocutori dell'ente allo scopo di accrescerne la presenza e l'efficacia istituzionale}				
<b>Cooperazione e team working</b> {capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente}				
<b>Autonomia</b> {capacità di assolvere al compito senza la supervisione e l'impulso continuo del responsabile sovraordinato}				
<b>Impegno profuso e senso di responsabilità</b> {capacità di approfondire (anche in autoformazione) le tematiche del settore di competenza nonché conoscenza degli strumenti lavorativi dell'Ente}				
<b>Orientamento all'utenza</b> {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}				
<b>Attenzione alla qualità e all'accuratezza</b> {capacità di minimizzare gli errori e di ricercare risultati corrispondenti agli standard aziendali e dalle attese degli utenti interni ed esterni}				



<p><b>Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza</b></p> <p>{contributo lavorativo apportato dal dipendente rispetto agli obiettivi di area/servizio ovvero all'efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili al plesso organizzativo di competenza}</p>				
---	--	--	--	--

#### LEGENDA

: Fattori utilizzati per valutare comportamenti e competenze

[casella vuota] : attinenza trascurabile

## 4.1 Requisiti e principi

La valutazione della performance individuale della Camera di Commercio di Brindisi si ispira, tra l'altro, ai seguenti principi:

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

## 4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale

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

### 4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale

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

- la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali prescelti tra quelli del Piano della performance;
- i comportamenti tenuti e le competenze dimostrate dai dirigenti stessi per conseguire i risultati prefissati.

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



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

- **capacità direzionale**, intesa come capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate;
- **capacità di responsabilizzazione**, intesa come capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità;
- **leadership**, intesa come capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente;
- **innovatività**, intesa come capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale;
- **Capacità relazionali e di networking**, intesa come capacità di curare le relazioni e costruire reti relazionali con gli interlocutori dell'ente allo scopo di accrescerne la presenza e l'efficacia istituzionale.
- **Attenzione alla qualità e all'accuratezza**, intesa come capacità di minimizzare gli errori e di ricercare risultati corrispondenti agli standard aziendali e alle attese degli utenti interni ed esterni;

La valutazione inciderà sulla retribuzione di risultato così come di seguito indicato:

Valutazione	Retribuzione di Risultato
<b>Insufficiente</b> : Performance non adeguata (fino a 20 punti)	lo 0% della retribuzione di risultato spettante
<b>Sufficiente</b> : Performance sufficientemente adeguata (da 21 a 50 punti)	il 35% della retribuzione di risultato spettante
<b>Buono</b> : Performance più che adeguata (da 51 a 70 punti)	Il 70% della retribuzione di risultato spettante
<b>Ottimo</b> : Performance ottima (da 71 a 85 punti)	Il 90% della retribuzione di risultato spettante
<b>Eccellente</b> : Performance eccellente (da 86 a 100 punti)	Il 100% della retribuzione di risultato

#### 4.2.2 Personale incaricato di Posizione organizzativa

Oggetto della valutazione delle Posizioni organizzative sono:

- la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali prescelti tra quelli del Piano della performance;
- i comportamenti assunti e le competenze dimostrate dalle Posizioni organizzative stesse per conseguire i risultati prefissati.

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

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

- **capacità di responsabilizzazione**, intesa come capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità;
- **analisi e problem solving** intesa come capacità di contestualizzare i problemi e di individuare soluzioni più idonee tra le alternative possibili evidenziando eventuali criticità di implementazione nonche possibili azioni correttive
- **cooperazione e team working**, intesi come capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente;
- **orientamento all'utenza**, inteso come capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio.

#### 4.2.3 Personale non dirigente

- Oggetto della valutazione dei dipendenti non rientranti nelle due precedenti casistiche sono:
- i risultati, ossia il conseguimento degli obiettivi attribuiti alla struttura di appartenenza (servizio, ufficio o eventualmente gruppo di lavoro costituito ad hoc) e, in minima parte, alla performance organizzativa relativa all'Ente nella sua globalità ;
- i comportamenti tenuti dai dipendenti stessi per conseguire i risultati prefissati nonché le competenze dimostrate.

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 di servizio/ufficio ovvero all'efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili al plesso organizzativo di competenza.

Si prendono inoltre in considerazione i seguenti fattori:

- **cooperazione e team working**, intesi come capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'Ente;
- **autonomia**, intesa come capacità di assolvere al compito senza la supervisione e l'impulso continuo del responsabile sovraordinato;
- **impegno profuso e senso di responsabilità**, intesi in termini di competenze specifiche possedute, tempestività, affidabilità, capacità di approfondire (anche in autoformazione) le tematiche del settore di competenza nonché conoscenza degli strumenti lavorativi dell'Ente (ad esempio, sotto il profilo informatico);
- **orientamento all'utenza**, inteso come capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione dell'utente interno ed esterno e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio;

### 4.3 Modalità di valutazione della performance individuale

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

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

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

A seguire, il Segretario Generale assegna gli obiettivi ai dirigenti, i quali ultimi assegnano gli obiettivi alle P.O. e attraverso il loro supporto, a tutti i dipendenti delle aree/servizio provvedendo alla formalizzazione degli stessi in appositi atti.

**Monitoraggio in corso d'anno e raccolta dei dati per la valutazione:** il Segretario Generale, con la supervisione dell'OIV, provvede a monitorare l'andamento degli obiettivi nel corso dell'anno mediante incontri collettivi e individuali con i dirigenti allo scopo di verificare l'andamento degli obiettivi assegnati, modificare alcuni obiettivi a seguito di eventuali novità sopravvenute e ri-orientare i comportamenti.

**Valutazione degli obiettivi e dei comportamenti:** Al termine dell'esercizio, la struttura di supporto provvede a consolidare in chiave di consuntivazione i dati necessari a misurare il raggiungimento degli obiettivi di cui al quadro riepilogativo sopra citato, attingendo alle risultanze del monitoraggio della performance organizzativa e integrandole, laddove necessario, per ciò che riguarda gli obiettivi specifici attribuiti ai diversi soggetti.

In tal modo, è possibile alimentare con i dati consuntivi la componente "Risultati" delle Schede di valutazione, mentre la valutazione della componente "Comportamenti" è frutto di osservazioni dirette.



La valutazione complessiva viene quindi effettuata:

- nei confronti del Segretario Generale da parte della Giunta su proposta dell'OIV;
- nei confronti dei dirigenti, delle P.O. e del restante personale da parte del Segretario Generale.

I fattori di valutazione dei comportamenti vengono di seguito riportati in relazione alle diverse tipologie di personale:

Segretario generale	Dirigenti	P.O.	Dipendenti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di valutazione dei collaboratori</li> <li>• Capacità direzionale</li> <li>• Capacità di responsabilizzazione</li> <li>• Leadership</li> <li>• Innovatività</li> <li>• Capacità relazionali e di networking</li> <li>• Attenzione alla qualità e alla accuratezza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di valutazione dei collaboratori</li> <li>• Capacità direzionale</li> <li>• Capacità di responsabilizzazione</li> <li>• Leadership</li> <li>• Innovatività</li> <li>• Capacità relazionali e di networking</li> <li>• Attenzione alla qualità e alla accuratezza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di valutazione dei collaboratori</li> <li>• Capacità di responsabilizzazione</li> <li>• Analisi e problem solving</li> <li>• Cooperazione e team working</li> <li>• Orientamento all'utenza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperazione e team working</li> <li>• Autonomia</li> <li>• Impegno profuso e senso di responsabilità</li> <li>• Orientamento all'utenza</li> <li>• Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza</li> </ul>

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

Il dettaglio della metodologia di valutazione dei comportamenti e delle competenze del personale di qualifica non dirigenziale è di competenza del Segretario Generale.

**Comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento:** Una volta effettuate, le valutazioni sono comunicate formalmente agli interessati dai soggetti valutatori unitamente ad indicazioni utili per migliorare le professionalità dei rispettivi soggetti valutati, individuando punti di forza/debolezza, eventuali interventi organizzativi da introdurre e suggerimenti per un piano di formazione individuale.

#### 4.4 Procedure di conciliazione

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il valutato potrà chiedere che siano prese in considerazione le proprie ragioni ricorrendo alle presenti procedure di conciliazione, ai sensi dell'art. 7 comma 2 bis del D.lgs 150/2009 e s.m.i..



Il valutato, senza sottoscrivere la scheda di valutazione, nel termine di 10 giorni dalla consegna della citata scheda, può chiedere al valutatore per iscritto il riesame, argomentandone le motivazioni. Il valutatore, entro 10 giorni dal ricevimento della richiesta, nella medesima forma, risponde accogliendo o respingendo l'istanza, motivandone in tal caso 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 può chiedere, entro 10 giorni, l'attivazione della procedura conciliativa di valutazione.

Il Conciliatore viene individuato rivolgendosi al competente Ispettorato del Lavoro di Brindisi.

Il Conciliatore, sentiti il valutatore e il valutato, comunica entro 20 giorni dal ricevimento della richiesta una proposta motivata di modifica e/o integrazione alla valutazione ovvero le ragioni per le quali non se ne ravvisano i presupposti.

Il valutatore nei successivi 10 giorni dal ricevimento del parere, può accogliere le modifiche proposte dal Conciliatore o confermare la propria valutazione motivando la decisione con nota scritta e consegnarla al valutato per la firma di presa visione.

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

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

