Camera di Commercio
Roma

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* DELLA C.C.I.A.A. DI ROMA

Con il Parere positivo espresso dall'O.I.V. della Camera di Commercio di Roma il 13/02/2025

Allegato alla Determinazione del Segretario Generale n° 12 del 14/02/2025

Indice

1 IL CONTESTO ORGANIZZATIVO 1
1.1 LE CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI ROMA 1
1.2 AMBITI DI MISURAZIONE DELLA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE 8
2 LA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA 14
2.1 LA METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA 14
2.1.1 Il modello adottato 14
2.1.2 Requisiti per la misurazione della *performance* organizzativa 15
2.1.2.A – Gli indicatori di *Benchmarking* 17
2.1.2.B – La Carta dei Servizi e la rilevazione della soddisfazione degli *stakeholder* interni ed esterni 17
2.2 IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA 18
2.2.1 Pianificazione strategica - Programmazione e Controllo 18
2.2.2 Misurazione e Valutazione della *performance* organizzativa 20
2.2.3 Rendicontazione e Controllo 21
3 LA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE 22
3.1 LA METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE 22
3.2 IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE 23
3.2.1 Misurazione e valutazione della *performance* individuale e gestione delle risorse umane 23
3.2.2 La valutazione del personale dirigenziale 23
3.2.3 La valutazione del Segretario Generale 32
3.2.4 La valutazione del personale non dirigenziale 32
4 LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE 38
5 MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI 39

1 IL CONTESTO ORGANIZZATIVO

1.1 LE CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI ROMA

La Camera di Commercio di Roma è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito del territorio della provincia di Roma, nel rispetto del principio di sussidiarietà, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, delle quali è chiamata a curare lo sviluppo nell'ambito dell'economia locale.

La Camera di Roma nasce l'8 luglio del 1831 e rappresenta una delle Camere di Commercio più antiche d'Italia.

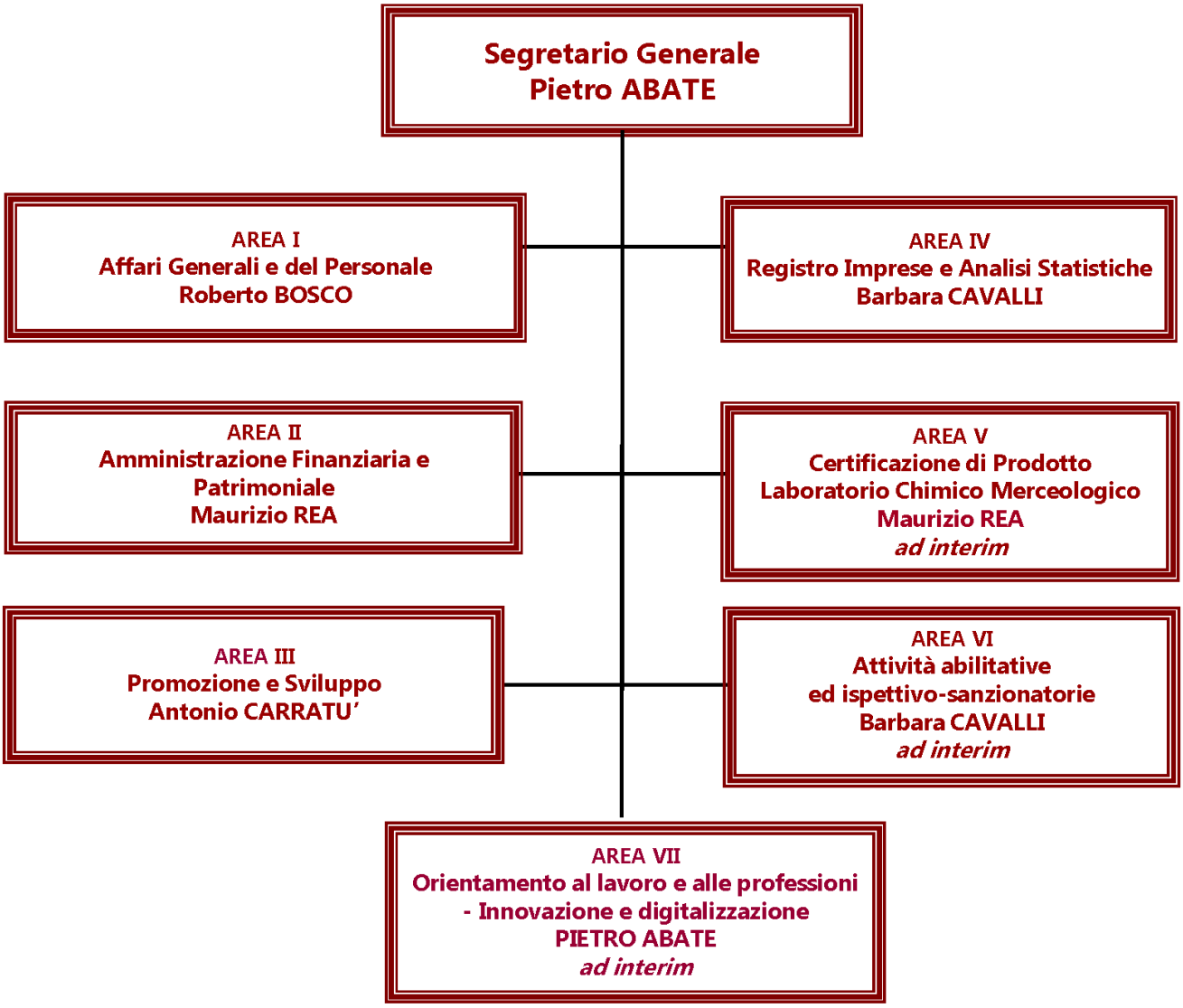
Gli Organi dell'Ente sono:

- Il Consiglio, formato da 25 consiglieri: 22 espressione delle categorie imprenditoriali maggiormente rappresentative nella provincia di Roma, 2 designati, rispettivamente, dalle organizzazioni più rappresentative dei sindacati dei lavoratori e dei consumatori ed utenti, e 1 rappresentante dei liberi professionisti;
- Il Presidente, eletto dal Consiglio;
- La Giunta, anch'essa eletta dal Consiglio, formata dal Presidente, più 7 membri rappresentativi dei settori Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura;
- Il Collegio dei Revisori, composto da tre membri in rappresentanza, rispettivamente, del Ministero dell'Economia e delle Finanze, del Ministero delle Imprese e del Made in Italy e della Regione Lazio e tre supplenti designati dai due Ministeri citati e dalla Regione Lazio.

Il Segretario Generale è il Dirigente apicale.

I Dirigenti presenti sono 5, mentre le Aree Dirigenziali sono 7.

Organigramma della Camera di Commercio di Roma



Personale di ruolo al 31 Dicembre 2024

Struttura Dirigenziale		Personale a tempo indeterminato e Dirigenti
Area I	AFFARI GENERALI E DEL PERSONALE	**24**
Area II	AMMINISTRAZIONE FINANZIARIA E PATRIMONIALE	**52**
Area III	PROMOZIONE E SVILUPPO	**18**
Area IV	REGISTRO IMPRESE E ANALISI STATISTICHE	**116**
Area V	CERTIFICAZIONE DI PRODOTTO E LABORATORIO CHIMICO-MERCEOLOGICO	**6**
Area VI	ATTIVITA' ABILITATIVE E ISPETTIVO- SANZIONATORIE	**50**
Area VII	ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI	**8**
SEGRETARIO GENERALE E STAFF		**24**
	TOTALE	**298**

Fonte Camera di Commercio di Roma, Area I, "Affari Generali e del personale"

N. B. Nel conteggio sono considerate anche n. 6 unità di personale che non prestano al momento servizio presso la Camera

Personale con incarichi di responsabilità al 31 Dicembre 2024

Incarichi	Uomini	%	Donne	%	Totale
Personale Dirigenziale	*4*	*80%*	*1*	*20%*	***5***
Responsabili di Struttura	*11*	*50%*	*11*	*50%*	***22***
Totale	***15***	***55,56%***	***12***	***44,44%***	***27***

Personale di ruolo distinto per categoria e genere al 31 Dicembre 2024

	Uomini	Donne	Totale
Segretario Generale	*1*		***1***
Dirigenti	*3*	*1*	***4***
Personale area Funzionari ed Elevata Qualificazione	*35*	*52*	***87***
Personale area Istruttori	*56*	*103*	***159***
Personale area Operatori esperti	*16*	*30*	***46***
Personale area Operatori	*1*	*0*	***1***
Totale	***112***	***186***	***298***

N.B. Nel conteggio sono considerate anche n. 6 unità di personale che non prestano al momento servizio presso la Camera

Organismi Partecipati dalla Camera di Commercio di Roma

La Camera nel corso degli anni ha aderito, nel rispetto delle disposizioni normative che si sono susseguite nel tempo, a diverse realtà partecipative, costituite sia in forma societaria, sia in altra forma giuridica (fondazioni, consorzi, associazioni), con utili ricadute a beneficio del sistema imprenditoriale locale.

Il sistema partecipativo della Camera al 31 dicembre 2024 risulta essere il seguente:

DENOMINAZIONE	*CAPITALE SOCIALE*	*QUOTA CCIAA*	*QUOTA CCIAA (%)*	*DESCRIZIONE ATTIVITA'*
ALTA ROMA S.C.P.A. IN LIQUIDAZIONE	€ 1.751.280,00	€ 972.836,00	55,55%	Promozione dell'alta moda e in genere della moda italiana di Roma e del Lazio.
BORSA MERCI TELEMATICA ITALIANA S.C.P.A.	*€ 2.387.372,16*	*€ 125.540,78*	*5,26%*	Realizzazione e gestione del mercato telematico e dei prodotti agricoli, ittici e agroalimentari e gestione dell'area dei prezzi, unico archivio nazionale delle Camere di Commercio in materia di prezzi.
C.A.R. S.C.P.A.	*€ 83.013.982,00*	*30.223.336,00*	*36,41%*	Promozione, costruzione e gestione dei mercati ortofrutticolo ed ittico all'ingrosso di Roma.
ECOCERVED S.C.A.R.L.	*€ 2.500.000,00*	*€ 29.154,35*	*1,17%*	Realizzazione, gestione e avviamento di sistemi informativi per l'ambiente nell'interesse e per conto delle Camere di Commercio.
IC OUTSOURCING S.C.R.L.	*€ 372.000,00*	*€ 34.619,90*	*9,31%*	Predisposizione, effettuazione e gestione di servizi tecnici, logistici, di stoccaggio, archiviazione ottica e conservazione documenti.
INFOCAMERE S.C.P.A.	*€ 17.670.000,00*	*€ 2.683.868,40*	*15,19%*	Realizzazione e gestione per conto delle Camere di Commercio di un sistema informatico nazionale per la gestione del Registro Imprese, nonché di albi, registri e repertori.
INVESTIMENTI S.P.A.	*€ 106.323.727,76*	*€ 64.600.426,59*	*60,76%*	Realizzazione, organizzazione e gestione di un sistema fieristico-espositivo, congressuale.
ISNART S.C.P.A.	*€ 292.184,00*	*€ 29.218,00*	*10,00%*	Valorizzazione, sviluppo e promozione del turismo e delle risorse turistiche, realizzazione studi, ricerche e indagini sul turismo, rilevazioni e progetti di fattibilità, anche su singole iniziative nell'ambito del settore.
LAZIO INNOVA S.P.A.	*€ 48.927.354,56*	*€ 9.540.565,58*	*19,50%*	Attuazione della programmazione regionale tramite la realizzazione tecnica

				e finanziaria di investimenti pubblici e privati.
RETECAMERE S.C.R.L. IN LIQUIDAZIONE	*€ 242.356,34*	*€ 8.147,88*	*3,36%*	Supporto e promozione della comunicazione istituzionale, organizzazione eventi, formazione, marketing territoriale.
SISTEMA CAMERALE SERVIZI S.C.R.L.	*€ 4.009.935,00*	*€ 3.179,00*	*0,08%*	Supporto per lo sviluppo e la realizzazione delle funzioni e delle attività di interesse del sistema camerale italiano.
SOCIETA' PER IL POLO TECNOLOGICO INDUSTRIALE ROMANO S.P.A.	*€ 93.956.016,00*	*€ 90.200.317,46*	*96,00%*	Realizzazione e gestione di parchi e insediamenti a carattere scientifico, produttivo e innovativo.
TECNO HOLDING S.P.A.	*€ 25.000.000,00*	*€ 3.042.193,44*	*12,17%*	Gestione di partecipazioni in società italiane ed estere, per le quali svolge attività di indirizzo strategico e di coordinamento tecnico finanziario e amministrativo.
TECNOBORSA S.C.P.A.	*€ 1.377.067,00*	*€ 1.145.298,00*	*83,17%*	Erogazione di servizi finalizzati a favorire lo sviluppo e la crescita regolata e trasparente dell'economia immobiliare e coordinamento del sistema delle borse immobiliari italiane.
TECNOSERVICECAMERE S.C.P.A.	*€ 1.318.941,00*	*€ 237.767,92*	*18,03%*	Fornitura di servizi nei settori della progettazione, direzione lavori e sicurezza nei cantieri, *global service* e *facility management*.
UNIONCAMERELAZIO SERVIZI S.R.L. - IN LIQUIDAZIONE	*€ 5.500.000,00*	*€ 5.500.000,00*	*100%*	La società svolge attività in campo immobiliare, edilizio, ricerche di mercato e ristrutturazione immobili, sia in Italia che all'estero.
UNIONTRASPORTI S.C.R.L.	*€ 389.041,22*	*€ 71.827,87*	*18,46%*	Supporto e promozione sui temi delle infrastrutture, logistica e trasporti.

DENOMINAZIONE	DESCRIZIONE ATTIVITA'
FONDAZIONE ACCADEMIA NAZIONALE DI SANTA CECILIA	Svolgimento di attività di alta formazione musicale e conserva un patrimonio storico ricchissimo, riflesso della sua storia plurisecolare.
FONDAZIONE CAMPAGNA AMICA	Promozione della qualità e salubrità nei processi di sviluppo coinvolgenti il territorio, il clima, l'uomo e l'ambiente e sostegno dell'agricoltura italiana.
FONDAZIONE CINEMA PER ROMA	Creazione, promozione e valorizzazione del cinema, della cultura cinematografica, dell'audiovisivo in generale ed in particolare realizzazione della manifestazione Cinema - Festival Internazionale di Roma.
FONDAZIONE LA QUADRIENNALE DI ROMA	Promozione e diffusione, anche all'estero, della cultura artistica italiana con particolare riguardo ai settori delle arti visive, dell'architettura, delle arti decorative e del *design*.
FONDAZIONE MUSICA PER ROMA	Valorizzazione dell'*Auditorium* come sede di concerti e di altre manifestazioni d'arte e di culture e quale strumento di attrazione internazionale attraverso la realizzazione di eventi culturali.
FONDAZIONE PER LA MOBILITA' DEL LAZIO	Studio e monitoraggio dei fenomeni e delle problematiche relative alla mobilità di merci e persone, alle infrastrutture, al trasporto e alla logistica.
FONDAZIONE PER L'ATTRAZIONE ROMA & PARTNERS	Promozione della città di Roma a livello internazionale e sostegno allo sviluppo economico del territorio
FONDAZIONE ROMAEUROPA ARTE E CULTURA	Produzione e diffusione dell'arte e della cultura contemporanea al pubblico.
FONDAZIONE ROME TECHNOPOLE	Valorizzazione in un unico polo delle eccellenze per la didattica, la ricerca e il trasferimento tecnologico nei settori della transizione energetica e sostenibilità, della trasformazione digitale e in ambito bio-farmaceutico e salute.
FONDAZIONE TEATRO DELL'OPERA DI ROMA CAPITALE	Diffusione dell'arte musicale, formazione e valorizzazione professionale dei quadri artistici e tecnici, nonché dell'educazione musicale della collettività.
ASSOCIAZIONE AMICI DELLA LUISS GUIDO CARLI	Individuazione degli orientamenti culturali e professionali ai quali devono attenersi i programmi universitari della LUISS Guido Carli, ed il reperimento delle risorse necessarie a finanziare le attività didattiche.
ASSOCIAZIONE UNIONCAMERE EUROPA ASBL	Coordinamento delle relazioni tra il sistema italiano delle Camere di Commercio e le Istituzioni comunitarie, fornendo servizi di assistenza sulle politiche e sui programmi di finanziamento dell'Unione Europea, organizzando e realizzando studi, analisi e ricerche utili allo sviluppo del sistema camerale italiano.
CONSORZIO INDUSTRIALE DEL LAZIO	Promozione dello sviluppo delle attività industriali, artigianali, del commercio, del terziario e di servizi e creazione delle condizioni per favorire l'insediamento di nuove attività produttive nel territorio regionale.

Fonte: Area III "Promozione e Sviluppo" C.C.I.A.A. di Roma

1.2 AMBITI DI MISURAZIONE DELLA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

In coerenza con gli articoli 8 e 9 del D.lgs. n. 150/2009, gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale sono sintetizzati nelle tabelle di seguito riportate, che associano a ciascun ambito definito dalla legge i relativi strumenti di misurazione adottati dalla Camera di Commercio di Roma.

Tab. 1 – Ambiti di misurazione della performance organizzativa

Ambiti di misurazione previsti dal D.Lgs. 150/2009, art. 8	**Elenco degli ambiti e dei relativi strumenti di misurazione della *performance* organizzativa della Camera di Commercio di Roma**	
	AMBITI DI MISURAZIONE C.C.I.A.A. DI ROMA	*STRUMENTI DI MISURAZIONE*
A) Attuazione di politiche e conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività	• **Attuazione delle politiche di promozione e sviluppo del territorio**, con riferimento alle politiche di sostegno alla creazione di nuove imprese, di internazionalizzazione delle imprese operanti sul territorio, ad esclusione di interventi diretti all'estero. • **Attuazione delle politiche di ottimizzazione dei servizi anagrafico-certificativi erogati all'utenza**, monitorata attraverso l'utilizzo di questionari, con l'attivazione eventuale di misure correttive. • **Attuazione delle politiche di valorizzazione delle produzioni locali**, con riferimento alle attività di certificazione dei prodotti eno-gastronomici. • **Attuazione delle politiche di tutela della proprietà industriale**, con riferimento ai marchi e ai brevetti. • **Attuazione delle politiche di massimizzazione della funzione informativa delle banche dati camerali**, con riferimento alle attività di pubblicazione *on line* di dati ed informazioni economico-statistiche. • **Attuazione di politiche di innovazione nei servizi di regolazione del mercato, tutela del Consumatore e della Fede Pubblica**	Il livello di raggiungimento degli obiettivi programmati viene misurato attraverso opportuni indicatori di *outcome,* anche intermedi, e *output* volti a quantificare l'efficienza e l'efficacia (interna/esterna) delle iniziative camerali sia in termini strumentali che di risposta ai bisogni della collettività.

Ambiti di misurazione previsti dal D.Lgs. 150/2009, art. 8	**Elenco degli ambiti e dei relativi strumenti di misurazione della *performance* organizzativa della Camera di Commercio di Roma**	
	AMBITI DI MISURAZIONE C.C.I.A.A. DI ROMA	*STRUMENTI DI MISURAZIONE*
B) 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	*B1) PERFORMANCE GENERALE DELL'ENTE* • **Stato di attuazione del Programma Pluriennale e dell'aggiornamento annuale contenuto nella Relazione Previsionale e Programmatica.**	*B1) PERFORMANCE GENERALE DELL'ENTE* La misurazione dello stato di attuazione del programma strategico contenuto nei documenti previsionali avviene attraverso il confronto tra gli obiettivi prefissati dagli organi politici in sede di pianificazione strategica e i risultati conseguiti al termine di ogni esercizio. Tale attività viene effettuata dall'Ente in sede di predisposizione della Relazione sulla Performance. Successivamente, l'O.I.V. svolge attività di valutazione e **controllo strategico**, quale organo di supporto alla Giunta, redigendo apposito documento (denominato Report Strategico), evidenziando gli eventuali scostamenti rispetto ai programmi individuati dal Consiglio, sulla base dei risultati emersi dalla Relazione sulla Performance e dal Bilancio di Esercizio. Lo scopo è determinare modalità di miglioramento nell'espletamento dei servizi camerali.
	B2) CONTRIBUTO DATO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELL'ENTE DALLE UNITA' ORGANIZZATIVE COINCIDENTI CON LE AREE DIRIGENZIALI • **Stato di attuazione del programma triennale contenuto nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.)**	*B2) CONTRIBUTO DATO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELL'ENTE DALLE UNITA' ORGANIZZATIVE COINCIDENTI CON LE AREE DIRIGENZIALI* Il monitoraggio periodico della *performance* organizzativa avviene attraverso schede di *report*, debitamente compilate da ciascuna Area organizzativa e contenenti il valore assunto dai KPI rispetto al valore atteso. Gli Indicatori della *Performance* misurano l'effettivo raggiungimento degli obiettivi strategici, nonché il rispetto delle fasi e dei tempi previsti nel documento triennale. I risultati sono poi illustrati pedissequamente nella Relazione sulla *Performance*.

Ambiti di misurazione previsti dal D.Lgs. 150/2009, art. 8	**Elenco degli ambiti e dei relativi strumenti di misurazione della *performance* organizzativa della Camera di Commercio di Roma**	
	AMBITI DI MISURAZIONE C.C.I.A.A. DI ROMA	*STRUMENTI DI MISURAZIONE*
C) Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive	• **Grado di soddisfazione dei destinatari delle diverse attività e dei diversi servizi della Camera di Commercio di Roma.**	Mediante i questionari si misura il grado di qualità percepita dai destinatari dei servizi erogati dalla C.C.I.A.A. Il monitoraggio e i risultati della *Customer Satisfaction* delle diverse Aree e uffici dell'Ente, che sono in Qualità sono considerati fondamentali.
D) Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità di attuazione di piani e programmi.	• **Azioni relative alla modernizzazione dell'apparato organizzativo dell'Ente,** attraverso l'informatizzazione dei processi, la dematerializzazione dei flussi cartacei e l'adeguamento del sistema camerale alle novità legislative. • **Iniziative tese allo sviluppo delle competenze professionali,** attraverso l'incremento delle attività formative/informative *in house*.	Mediante indicatori di efficienza, efficacia e qualità, si misura la capacità dell'Ente di raggiungere e mantenere adeguati livelli di efficienza, efficacia e qualità nei processi di lavoro e nella gestione delle risorse.
E) 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	• **Sviluppo qualitativo e quantitativo di relazioni con il territorio ed i soggetti interessati.**	Mediante indicatori di efficacia (esterna) si misurano la capacità dell'Ente di migliorare il grado di soddisfacimento degli *stakeholder* esterni.
F) Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi	• **Efficienza nello svolgimento dei processi e delle attività interne,** con particolare riferimento alla reingegnerizzazione dei processi volta al contenimento dei costi e alla riduzione dei tempi medi di esecuzione dei processi. • **Efficienza nell'erogazione dei servizi,** realizzata attraverso la diminuzione dei tempi medi di conclusione dei procedimenti amministrativi.	Indicatori di efficienza ed economicità: misurano l'ottimizzazione del rapporto tra risorse impiegate (*input*) e risultati conseguiti (*output*) e: mediante indicatori finanziari si misurano le percentuali di riduzione dei costi, mediante indicatori di efficienza si misurano i tempi dei procedimenti amministrativi

Ambiti di misurazione previsti dal D.Lgs. 150/2009, art. 8	**Elenco degli ambiti e dei relativi strumenti di misurazione della *performance* organizzativa della Camera di Commercio di Roma**	
	AMBITI DI MISURAZIONE C.C.I.A.A. DI ROMA	*STRUMENTI DI MISURAZIONE*
G) Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	• **Iniziative di miglioramento dei diversi servizi camerali,** misurabili in termini di accessibilità, tempestività e multicanalità.	Volumi e qualità degli *output* dei diversi servizi camerali sono misurati attraverso l'elaborazione dei dati presenti negli archivi operativi o nei sistemi informativi della Camera, con particolare riferimento agli indicatori di *output* e qualità.
H) Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	• **Realizzazione di interventi specifici per la promozione delle pari opportunità.**	Indicatori di efficacia (interna): misurano gli *output* di specifici progetti realizzati dal "Comitato Unico di Garanzia".

Tab. 2 – Ambiti di misurazione della performance individuale

Ambiti di misurazione previsti dal D.Lgs. 150/2009, art. 9, comma 1	**Elenco degli ambiti e dei relativi strumenti di misurazione della *performance* individuale dei DIRIGENTI**
LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI	
A) Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (KPI)	Per ciascuna Area dirigenziale vengono predisposte schede di *report* che individuano gli ambiti di valutazione, gli oggetti specifici della valutazione e i relativi indicatori, a cui viene attribuito un punteggio compreso in un *range* prefissato.
B) Raggiungimento di specifici obiettivi individuali	Per ciascun Dirigente si individuano specifici obiettivi individuali, che possono essere qualitativi o quantitativi a seconda delle singole attività da svolgere.
LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE MANAGERIALI E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	
C) Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate..	La qualità del contributo che il personale dirigenziale apporta alla *performance* generale della struttura è misurata attraverso opportune schede di valutazione, contenenti indicatori di tipo qualitativo riguardanti le competenze organizzative manageriali di ciascun Dirigente.
D) Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite significativa differenziazione dei giudizi	I Dirigenti valorizzano l'apporto lavorativo di ciascun dipendente, assegnando un punteggio differente a seconda dei differenti livelli di *performance* individuale.
INCLUSIONE SOCIALE	
D-bis) agli indicatori di performance relativi al raggiungimento degli obiettivi derivanti dalla programmazione strategica della piena accessibilità delle amministrazioni, da parte delle persone con disabilità.	Azione sistemica per la promozione della piena accessibilità

Ambiti di misurazione previsti dal D.Lgs. 150/2009, art. 9, comma 2	**Elenco degli ambiti e dei relativi strumenti di misurazione della *performance* individuale del PERSONALE NON DIRIGENZIALE**
LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI	
A) Raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali	Il grado di realizzazione di specifici obiettivi, individuali o di gruppo, è misurato attraverso opportune schede di valutazione, differenziate in base alla categoria professionale e contenenti per ciascun obiettivo i criteri di valutazione e il punteggio attribuito.
LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE MANAGERIALI E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	
B) Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi	La qualità del contributo che ciascun componente dell'organizzazione apporta alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza è misurata attraverso specifici parametri di valutazione delle attitudini e dei comportamenti di ciascun dipendente, volti a mettere in evidenza, tra l'altro, la disponibilità e la flessibilità, la relazione con l'utenza interna e esterna, la capacità di innovazione, la disponibilità al cambiamento, l'assunzione di responsabilità, la capacità di lavorare in gruppo.

2 LA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA

2.1 LA METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA

2.1.1 Il modello adottato

La Camera di Commercio di Roma ha sviluppato un Sistema di misurazione e valutazione della *performance* che considera l'organizzazione nel suo complesso, prevedendo che tutti gli elementi che la compongono interagiscano tra di loro e contribuiscano al funzionamento dell'Ente.

Più precisamente, il Sistema adottato dalla Camera di Commercio di Roma può essere considerato un sistema multidimensionale poiché basato su una stretta interconnessione tra la misurazione della *performance* a livello organizzativo e la misurazione della *performance* a livello individuale; tuttavia, la *performance* complessiva non deriva semplicemente dalla sommatoria delle citate *performance* ma si alimenta altresì dall'insieme delle relazioni esistenti tra le varie componenti dell'organizzazione.

Dapprima, in sede di programmazione pluriennale, vengono individuate le Aree Strategiche, funzionali al perseguimento della *mission* istituzionale.

Ad ogni Area Strategica, poi, sono ricondotti specifici obiettivi strategici derivanti dagli indirizzi generali degli organi politici. Tali obiettivi consentono di collegare la *performance* organizzativa complessiva con la *performance* delle singole Aree organizzative in cui l'Ente si articola.

Lo schema di riferimento degli indicatori è definito in schede analitiche che individuano *target* di risultati attesi per gli obiettivi strategici da perseguire. Tra questi indicatori, alcuni sono finalizzati a quantificare l'impatto esterno delle politiche gestionali attuate.

Il processo di valutazione avviene mediante un confronto tra il valore risultante dagli indicatori prescelti e i rispettivi *target*, verificando a consuntivo i risultati raggiunti. Trimestralmente viene inoltre effettuato un monitoraggio dei dati, forniti da ciascuna Area dirigenziale e oggetto di analisi da parte della struttura preposta al controllo di gestione. Gli eventuali scostamenti rispetto alle linee programmatiche delineate dagli organi politici in sede di pianificazione strategica consentono di determinare modalità di miglioramento nell'espletamento delle attività e dei servizi camerali.

Dal punto di vista metodologico, il Sistema, dunque, consente di monitorare sia il prodotto generato dal processo di lavoro (*output*) che l'impatto sull'ambiente esterno in termini di soddisfazione finale della collettività (*outcome*). L'obiettivo finale della valutazione della *performance* organizzativa si può infatti considerare pienamente raggiunto solo con la creazione di valore per gli *stakeholder* e per il territorio di riferimento.

2.1.2 Requisiti per la misurazione della *performance* organizzativa

Tutti i modelli di misurazione della *performance* adottati dalle Pubbliche Amministrazioni devono presentare alcuni requisiti minimi essenziali, indispensabili per poter misurare le "prestazioni" dell'attività delle singole strutture e dell'intera Amministrazione.

A tal riguardo, il Sistema adottato dalla Camera presenta le seguenti caratteristiche:

- all'interno di ciascuna area strategica individuata dal Programma Pluriennale, sono definiti chiaramente gli obiettivi strategici, il cui perseguimento è misurato sulla base di specifici indicatori (KPI, *Key Performance Indicator*);
- sono altresì individuati gli obiettivi operativi, finalizzati alla misurazione della *performance* a livello di Area dirigenziale, con i relativi indicatori;
- per ciascun obiettivo sono definiti i *target* da raggiungere nel periodo di riferimento e sono approntate schede di rilevazione con cadenza periodica infra-annuale, in modo da valutare lo scostamento tra il risultato atteso e quello raggiunto nonché adottare misure idonee alla correzione di tale scostamento;
- la valutazione dei comportamenti dimostrati è un ulteriore elemento preso in considerazione per la definizione del punteggio complessivo che determina l'erogazione della premialità, qualora tale punteggio complessivo risulti superiore a quello minimo previsto dai contratti decentrati e dai provvedimenti dell'Ente in materia. La realizzazione del numero di ore di formazione è da tenere in considerazione nella valutazione dei comportamenti stessi; in tal modo essa incide sulla corresponsione del trattamento accessorio collegato ai risultati[*].
- per "misurare" l'impatto dell'attività della Camera sugli *stakeholder* esterni, sono presenti alcuni indicatori di impatto;
- i *target* seguono, ove possibile annualmente, un processo di *rolling,* volto ad aumentare l'efficienza e l'efficacia delle attività della Camera aumentando il livello di performance anno dopo anno.

La scheda generale di descrizione dell'obiettivo strategico, definita secondo il seguente format, riporta tutte le informazioni necessarie per l'individuazione dell'ambito strategico e la riconduzione del medesimo obiettivo al programma operativo definito in sede di Relazione Previsionale e Programmatica dell'anno di riferimento.

[*]Tenuto conto di quanto indicato dal Ministero della Pubblica Amministrazione.

AREA STRATEGICA	Descrive l'Area strategica nel cui ambito opera l'indicatore
OBIETTIVO STRATEGICO	Definizione dell'obiettivo strategico
Analisi dei bisogni e dello scenario dal quale emerge l'opportunità di definire e assegnare un obiettivo strategico	Descrive la tipologia di bisogni che rende necessaria la definizione di un obiettivo e il relativo scenario di riferimento
PROGRAMMA OPERATIVO	Definizione e sintesi del Programma Operativo individuato in sede di Relazione Previsionale e Programmatica
RISULTATI ATTESI	Descrive in maniera esaustiva lo scopo ultimo a cui tendere
Piano Strategico dei programmi pluriennali e principali scadenze previste.	Individua ed evidenzia le eventuali scadenze relative all'obiettivo fissato
KPI di monitoraggio e valutazione	*Key Performance Indicator* (KPI): indicatore dell'obiettivo strategico

Per ciascun KPI viene inoltre elaborata una scheda che descrive il relativo algoritmo di calcolo nonché il valore del *target* raggiunto a consuntivo nell'anno precedente, onde poter evidenziare l'eventuale processo di *rolling,* inteso come processo di continua crescita del livello di *performance* dell'Ente.

ALGORITMO DI CALCOLO KPI	Descrive la formula per il calcolo del raggiungimento del KPI
Descrizione dell'indicatore e della relazione fra andamento dell'indicatore e azioni del responsabile dell'unità operativa	Descrive in maniera generica l'indicatore
Valore relativo al periodo (T-1)	*Target* dell'anno precedente
Risultato atteso (T)	*Target* dell'anno attuale
Valore atteso a tendere (T+1)	*Target* dell'anno successivo
Valore atteso a tendere (T+2)	*Target* del secondo anno successivo
Fonte dei dati	Indica la fonte dei dati per il calcolo dell'indicatore
Periodicità di rilevazione	Indica la frequenza di rilevazione dell'indicatore, solitamente trimestrale
Responsabile della rilevazione	Dirigente Area / responsabile struttura / referente

Obiettivi, indicatori e target, vengono evidenziati nella sezione *Performance* del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.) predisposto annualmente dall'Ente.

Nella medesima sezione sono precisate, in una tabella separata, le risorse finanziarie attribuite agli obiettivi strategici.

2.1.2.A – Gli indicatori di *Benchmarking*

Così come disposto dall'art. 5 del D.lgs. n. 150/2009, la Camera effettua anche un'attività di *benchmarking*, al fine di valutare il proprio livello di *performance* rispetto ad altre amministrazioni omologhe.

A tal fine utilizza una serie di indicatori, suddivisi per tipologia, che permettono il confronto tra le Camere di Commercio sulla base di *cluster* nazionali, regionali, dimensionali e di complessità.

Gli indicatori a cui l'Ente fa riferimento sono illustrati da Unioncamere nel "Piano Integrato degli indicatori per il monitoraggio della *performance* delle CCIAA in ottica di *benchmarking*" (Revisione 2024).

In particolare, vengono individuate alcune macro-tipologie:

- Indicatori di struttura, che verificano personale e caratteristiche della struttura organizzativa;
- Indicatori di dimensionamento dei processi, concernenti l'addensamento di personale nei processi camerali;
- Indicatori di efficacia, che misurano i risultati conseguiti rispetto a una determinata soglia;
- Indicatori di qualità, in merito alla capacità di un servizio/processo di soddisfare un dato bisogno o requisito che ne definisce il livello qualitativo;
- Indicatori di salute economica, con *ratios* su liquidità, solidità patrimoniale, sostenibilità economica e composizione di costi e ricavi;
- Indicatori di efficienza, che misurano risultati e output rispetto al relativo impiego di risorse (economiche o umane);
- Indicatori sui costi comparati dei processi, che verificano i costi complessivi dei processi camerali in funzione di specifici driver che ne consentono la confrontabilità;
- Indicatori sulla copertura dei processi, ovvero il grado di copertura dei processi primari con i ricavi diretti.

Gli indicatori più rilevanti per la valutazione dello Stato di Salute dell'Ente sono riportati, con i relativi risultati commentati, nella Relazione sulla Performance predisposta annualmente dall'Ente.
Tale documento riporta altresì i risultati di obiettivi comuni di sistema, definiti da Unioncamere e considerati dalla Camera.

2.1.2.B – La Carta dei Servizi e la rilevazione della soddisfazione degli *stakeholder* interni ed esterni

La Carta dei Servizi rappresenta una dichiarazione pubblica e formale di impegno a garantire determinati livelli qualitativi attraverso l'indicazione di quanti e quali servizi vengono forniti nonché grazie alla possibilità per gli utenti di conoscere i propri diritti, valutare le prestazioni ricevute in rapporto ai livelli di

qualità dichiarati, esprimere consigli e critiche. Il tutto sulla base di regole certe, semplici e trasparenti.

La Carta contiene anche un modello per segnalazioni e suggerimenti in merito al sistema di "gestione per la qualità", adottato dalla Camera di Commercio di Roma secondo la norma UNI EN ISO 9001.

Più precisamente, attraverso interviste su campioni significativi di utenti, si valuta la qualità del servizio percepita in relazione al servizio prestato.

Tale valutazione ha lo scopo di mantenere un rapporto trasparente con gli utenti stessi nonché favorire un dialogo improntato su flessibilità, apertura e tracciabilità delle procedure. Soprattutto, si intende perseguire l'efficacia dei servizi erogati, coerentemente con la consolidata politica della Camera di porre al centro del proprio impegno il soddisfacimento dei bisogni di cittadini e imprese.

Nello specifico, i dati vengono analizzati e interpretati al fine di conseguire i seguenti obiettivi di miglioramento:

- mantenere sotto controllo tutti i processi aziendali coinvolti nelle aree oggetto di certificazione;
- garantire l'efficace formazione degli operatori al fine di assicurare l'efficienza dei processi aziendali e la loro conformità ai requisiti di legge;
- assicurare l'erogazione tempestiva dei servizi, secondo gli standard definiti nella Carta dei Servizi;
- garantire il livello di soddisfazione dell'utenza, monitorandone l'andamento e rilevando eventuali esigenze specifiche in modo da poter intervenire di conseguenza, secondo i principi del miglioramento continuo inserito in un ciclo virtuoso di feedback/azione migliorativa.

Si evidenzia che la rilevazione della *Customer Satisfaction* è integrata nella "*Performance*" della Camera.

2.2 IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA

Il processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa si articola nelle seguenti fasi:

- Pianificazione strategica;
- Programmazione e controllo;
- Misurazione e valutazione della *performance* organizzativa;
- Rendicontazione e controllo.

2.2.1 Pianificazione strategica - Programmazione e Controllo

L'attività di pianificazione strategica rappresenta la prima fase del processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa dell'Ente; è svolta dal Consiglio e ha carattere pluriennale. Nella definizione degli obiettivi strategici, il Consiglio si avvale del supporto dei Dirigenti dell'Ente e dell'O.I.V.,

che favorisce il coordinamento degli obiettivi stessi.

Oltre all'analisi del sistema camerale, la puntuale analisi del contesto di riferimento in cui opera l'Ente relativamente al quadro economico locale, all'impatto della situazione economica internazionale, alle dinamiche imprenditoriali e all'assetto normativo attuale sono gli elementi indispensabili attraverso cui viene definita la strategia d'impatto per il sostegno al mondo imprenditoriale della provincia. A tal fine sono coinvolti in modo attivo i portatori di interesse che operano sul territorio, ovvero gli *stakeholder* pubblici e privati. Ne consegue un articolato programma strategico.

Gli indirizzi generali individuati trovano, quindi, espressione nel Programma Pluriennale, approvato dal Consiglio, di norma per un periodo corrispondente al mandato, tenendo conto degli atti di programmazione degli enti territoriali, nonché delle risorse necessarie e dei risultati che si intendono conseguire.

L'articolazione del programma strategico contenuto nel Programma Pluriennale adottato il 30 novembre 2020 riflette le attività d'intervento specificate dalla Legge n. 580/93 e s.m.i., individuate come competenze proprie delle Camere, ai sensi dell'art. 2, comma 2.

Più precisamente le Aree Strategiche, a loro volta articolate in obiettivi strategici, sono le seguenti:

A) Tutela della Comunità economica;

B) La Camera come fonte autorevole di dati economici;

C) Sostegno alla competitività delle imprese e del territorio;

D) Valorizzazione delle filiere Produttive.

La declinazione annuale della pianificazione strategica definita dal Programma Pluriennale, si realizza con la predisposizione dei seguenti documenti:

- Relazione Previsionale e Programmatica;
- Bilancio Preventivo e Relazione al Bilancio Preventivo;
- Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.)

Con la Relazione Previsionale e Programmatica, approvata dal Consiglio, si realizza l'aggiornamento annuale del Programma Pluriennale, cioè la programmazione operativa annuale.

Nel documento sono illustrati, in relazione agli obiettivi strategici delineati nel Programma Pluriennale, i programmi operativi e i progetti che si intendono sviluppare nell'anno di riferimento, specificando le finalità che si intendono perseguire, considerata anche la situazione economica del territorio.

L'approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica (R.P.P.), individuando gli obiettivi annuali dell'Ente, è propedeutica ai documenti contabili quali il Preventivo e il *Budget* Direzionale.

Nel Preventivo e nella Relazione al Preventivo, approvati dal Consiglio, sono esplicitate le risorse destinate a ogni funzione istituzionale e a ogni obiettivo e programma.

Nel *Budget*, approvato dalla Giunta, sono indicati i centri di responsabilità, gli indicatori individuali per la valutazione dei responsabili delle Aree organizzative, i progetti, i relativi risultati attesi e le risorse necessarie.

Successivamente, il Segretario Generale assegna ai Dirigenti la responsabilità delle risorse delle diverse Aree organizzative e dei relativi indicatori di risultato.

Gli indirizzi della pianificazione strategica definiti dal Programma Pluriennale (P.P.) sono poi esplicati nel P.I.A.O., documento triennale approvato annualmente dalla Giunta entro il 31 gennaio.

In tale documento, partendo da un'analisi accurata del contesto interno sotto il profilo organizzativo-finanziario e del contesto economico di riferimento, si giunge a definire l'intento dell'azione e la strategia di intervento sul territorio, individuando opportuni indicatori (KPI) degli obiettivi strategici definiti dal Programma Pluriennale e obiettivi operativi per i Programmi Operativi definiti dalla Relazione Previsionale e Programmatica, con i relativi indicatori.

Sono, inoltre, esplicitate le risorse finanziarie destinate per ogni Area Strategica e, al loro interno, per ogni obiettivo strategico, individuato dal Programma Pluriennale, e programma operativo.

Nel documento si esplicita il collegamento tra obiettivi e programmazione finanziaria, individuando le risorse stanziate per i diversi programmi, in particolare per gli ambiti relativi agli interventi economici.

Gli obiettivi strategici, i programmi operativi e i loro indicatori sono altresì ricondotti per competenza ai Programmi e Missioni identificati dal MISE con le circolari 148123 del 12/09/2013 e 87080 del 09/06/2015, per la predisposizione del Piano degli Indicatori (PIRA), documento previsto dal Decreto MEF del 27/03/2013.

Inoltre, gli obiettivi e gli indicatori contenuti nel PIRA, precedentemente approvato dal Consiglio dell'Ente come allegato al Bilancio Preventivo, vengono riportati nel PIAO, divenendone parte integrante.

Il controllo strategico è svolto dalla Giunta, con il supporto dell'O.I.V., al quale compete analizzare il funzionamento dell'Ente, utilizzando appositi indicatori di attività e di risultato.

2.2.2 Misurazione e Valutazione della *performance* organizzativa

L'O.I.V. analizza il funzionamento dell'Ente, supportando così la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico.

A tale scopo, fondamentale è il monitoraggio trimestrale degli obiettivi strategici attraverso appositi *report* che forniscono informazioni per tutti i documenti, sia di pianificazione strategica e programmazione che di misurazione, valutazione e rendicontazione della *performance*.

Il monitoraggio è realizzato con il coinvolgimento dei Dirigenti responsabili delle unità organizzative competenti che raccolgono i dati e li inviano all'Ufficio Pianificazione e Controllo di Gestione (struttura tecnica permanente interna all'Ente di cui si avvale l'O.I.V, come previsto dal D.lgs. n. 150/2009 e s.m.i.) e prevede sia l'illustrazione dei dati numerici quantitativi dei valori raggiunti dagli indicatori degli obiettivi

che un'illustrazione descrittiva dettagliata dello svolgimento *in itinere* dell'obiettivo assegnato.

Lo stesso O.I.V. verifica la coerenza, il funzionamento complessivo del sistema di valutazione e l'integrità dei controlli interni dell'Ente. Elabora, quindi, una Relazione annuale, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. a), relativa al sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni.

2.2.3 Rendicontazione e Controllo

A chiudere il Ciclo della *Performance* è l'attività di rendicontazione e controllo, realizzata, in particolare, con la predisposizione di due documenti: la Relazione sulla *Performance*, approvata dalla Giunta, e un successivo documento annuale, redatto dall'O.I.V., denominato *Report* sul Controllo Strategico.

Nella **Relazione sulla *Performance*,** il Segretario Generale, analizzate le attività, funzioni e progetti svolti dall'Ente, evidenzia gli scostamenti delle attività e dei risultati rispetto ai programmi individuati dal Consiglio e agli *standard* prefissati.

Sono pertanto confrontati i valori degli indicatori attesi con quelli raggiunti a ogni livello: sia degli obiettivi strategici che di quelli operativi e individuali.

Nella Relazione, particolare attenzione è posta nel rappresentare i valori degli indicatori di tipo economico finanziario, indicati da Unioncamere, i cui risultati sono esaustivamente commentati.

Il documento, approvato dall'Organo Politico entro il 30 giugno, evidenzia pertanto il livello di *performance* raggiunto dall'Ente e, al contempo le modalità di miglioramento nell'espletamento delle attività e dei servizi camerali.

È di competenza dell'O.I.V., sulla base della documentazione fornita dagli uffici competenti, validare la Relazione sulla *Performance* garantendo in tal modo la veridicità dei dati riportati in essa e la congruità del processo.

Successivamente, l'O.I.V. predispone il *Report* sul Controllo Strategico, sulla base di un'analisi dei dati riportati sulla Relazione sulla *Performance* e dei dati contenuti nei documenti di Bilancio Consuntivo.

In tal modo l'O.I.V. supporta la Giunta nello svolgimento del controllo strategico, come previsto dal DPR 254/2005.

3 LA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE

3.1 LA METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE

Nell'ambito della misurazione e valutazione della *performance* individuale risulta basilare dare rilevanza all'importanza del contributo individuale del personale valutato per il raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza e dell'amministrazione nel suo complesso, premiando la *performance* del singolo con opportuni sistemi incentivanti, definendo le azioni di miglioramento e promuovendo una corretta gestione delle risorse umane.

A tal fine, la Camera di Commercio di Roma adotta un Sistema di misurazione e valutazione in grado di creare un collegamento tra la *performance* organizzativa e la *performance* individuale, attraverso una rappresentazione integrata delle relazioni esistenti tra gestione strategica e gestione operativa.

Il Sistema si sviluppa su due livelli organizzativi: il personale dirigenziale (comprendente i Dirigenti di ciascuna Area) e il personale non dirigenziale (differenziato per Aree professionali e comprendente, tra l'altro, i Responsabili di ciascuna struttura). Per i primi, sono individuati obiettivi coerenti con la posizione dirigenziale occupata e correlati alle priorità strategiche della Camera di Commercio, mentre, per i secondi, specifici obiettivi individuali funzionali al conseguimento dei risultati generali della struttura. Il Sistema, inoltre, prende in considerazione due dimensioni valutative: una quantitativa, volta a misurare il livello di raggiungimento degli obiettivi mediante opportuni indicatori correlati ai valori attesi di risultato, e una qualitativa, volta a stabilire la qualità del contributo apportato dai singoli alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza, che è funzionale all'espletamento della *performance* complessiva dell'Ente camerale, anche mediante i comportamenti dimostrati.

Infatti, il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, adottato dalla Camera di Commercio di Roma, è improntato a criteri meritocratici, in base ai quali si premiano i singoli componenti dell'organizzazione previa verifica della conformità dei risultati raggiunti rispetto ai risultati attesi, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione, e tiene conto, altresì, delle competenze dimostrate, al fine di garantire una significativa differenziazione dei giudizi in relazione ai diversi ambiti funzionali.

Attraverso il monitoraggio costante dei livelli di *performance*, l'Ente è in grado di "*generare cicli di apprendimento"*, in quanto, sulla base delle informazioni acquisite durante il processo valutativo, si promuovono azioni di miglioramento dell'apparato organizzativo e di sviluppo delle competenze professionali tese a eliminare le eventuali criticità riscontrate, rendendo possibile quel processo di miglioramento continuo della *performance* auspicato dal D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i.

3.2 IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE

3.2.1 Misurazione e valutazione della *performance* individuale e gestione delle risorse umane

La Camera di Commercio di Roma adotta una politica del personale, nell'ambito degli istituti contrattuali previsti, di tipo fortemente premiante: politica che la colloca da tempo e continua a collocarla tra le Amministrazioni più evolute nella gestione del personale.

3.2.2 La valutazione del personale dirigenziale

Il Segretario Generale assegna ai Dirigenti, con il *Budget* di loro competenza, otto obiettivi di cui quattro di tipo organizzativo, rilevanti per monitorare l'efficacia e l'efficienza dell'Ente, e quattro per la valutazione dell'apporto individuale.

Vengono, quindi, create schede di *report* finalizzate a misurare il livello di realizzazione degli obiettivi stessi.

I Dirigenti trasmettono trimestralmente i dati degli indicatori alla struttura Pianificazione e Controllo di Gestione che supporta l'O.I.V. nelle attività di analisi e monitoraggio.

Il processo può essere così sintetizzato:

- ***Ex ante***: Assegnazione degli obiettivi e fissazione dei relativi indicatori di monitoraggio, consultati i Dirigenti.
- ***In itinere***: Monitoraggio trimestrale dell'andamento degli indicatori e conseguente verifica del livello di realizzazione degli obiettivi associati. In questa fase, qualora dovessero emergere delle criticità e, in particolare, se l'obiettivo non potrà essere conseguito per cause non dipendenti dall'attività del Dirigente, si procederà a eventuali modifiche degli obiettivi stessi. Tale fase implica il necessario coinvolgimento dei Dirigenti interessati.
- ***Ex post***: Verifica del raggiungimento degli obiettivi assegnati e successiva attribuzione dei relativi punteggi.

Il sistema di valutazione dei Dirigenti, così come definito in questo documento, è volto a valutare contemporaneamente sia il contributo offerto dal singolo Dirigente in termini di risultati attesi, ma anche le capacità e i comportamenti necessari per presidiare il ruolo ricoperto, in modo da costituire un incentivo all'incremento della produttività.

In sintesi, in sede di valutazione del Dirigente, *in primis* i valori conseguiti dagli indicatori operativi e individuali nonché strategici organizzativi sono confrontati con quelli attesi, e a essi viene dato un punteggio rapportando la percentuale di raggiungimento in centesimi, in base a un sistema di calcolo prestabilito e omogeneo. Il peso attribuito al valore raggiunto dagli indicatori degli obiettivi strategici

organizzativi e dagli indicatori degli obiettivi operativi e individuali è poi rapportato per entrambi in trentesimi.

Infine, un punteggio rapportato in quarantesimi è assegnato dal Segretario Generale ai Dirigenti, in base a una valutazione delle competenze manageriali e comportamenti organizzativi, così definite:

- capacità di *leadership*;
- capacità di interagire in modo costruttivo con le altre funzioni del sistema;
- capacità di innovare e disponibilità al cambiamento;
- capacità di progettare e di gestire le risorse;
- capacità di monitorare i programmi;
- flessibilità e capacità di gestire le straordinarietà
- capacità di valutare i propri collaboratori differenziando il giudizio

Una particolare attenzione è posta nella capacità del Dirigente di attribuire una valutazione differenziata dei propri collaboratori, analizzandone caratteristiche e competenze nonché riconoscendo specificità individuali e differenti ruoli.

ESEMPI DI SCHEDE VALUTAZIONE DIRIGENTI

AREA DIRIGENZIALE: xxxx

RESPONSABILE AREA: xxxx

Valutazione degli Obiettivi assegnati annualmente dal Segretario Generale

1) Obiettivi organizzativi

Indici di valutazione delle prestazioni	Valore atteso	Valore di eccellenza	Valore ottenuto	% di realizzazione	NOTE
KPI 1				Max 100%	
KPI 2				Max 100%	
KPI 3				Max 100%	
KPI 4				Max 100%	
	SOMMA conseguimento obiettivi con KPI			**Max 400**	
	PUNTEGGIO DA ATTRIBUIRE			**Max 30**	

Peso 30%

2) Obiettivi operativi e individuali

Indici di valutazione delle prestazioni	Valore atteso	Valore di eccellenza	Valore ottenuto	% di realizzazione	NOTE
1.Piano operativo obiettivo operativo - indicatore				Max 100%	
2.Piano operativo e obiettivo operativo - indicatore				Max 100%	
3.Piano operativo e obiettivo operativo indicatore				Max 100%	
4.Piano operativo e obiettivo operativo indicatore				Max 100%	
	SOMMA conseguimento obiettivi operativi e individuali			**Max 400**	
	PUNTEGGIO DA ATTRIBUIRE			**Max 30**	

Peso 30%

Valutazione delle competenze manageriali e dei comportamenti organizzativi

Competenze manageriali e Comportamenti organizzativi	PUNTEGGIO	NOTE
1) Capacità di *leadership*	Max 10	
2) Capacità di interagire in modo costruttivo con le altre funzioni del sistema	Max 10	
3) Capacità di innovare e disponibilità al cambiamento	Max 10	
4) Capacità di progettare e di gestire le risorse	Max 10	
5) Capacità di monitorare i programmi	Max 10	
6) Flessibilità e capacità di gestire le straordinarietà	Max 10	
7) Capacità di valutare i propri collaboratori differenziando il giudizio	Max 20	
SOMMA	**Max 80**	
PUNTEGGIO DA ATTRIBUIRE	**Max 40**	

PESO 40%

In sintesi, la Valutazione sarà composta da:

PUNTEGGIO *obiettivi*	**Max 60**	
PUNTEGGIO *competenze manageriali e comportamenti organizzativi*	**Max 40**	
TOTALE PUNTEGGIO DA ATTRIBUIRE	**Max 100**	

I KPI sono indicatori del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici organizzativi, attinenti agli obiettivi strategici dell'Ente, mentre l'obiettivo operativo e individuale è maggiormente attinente al Programma operativo riconducibile all'Area organizzativa di competenza.

Per calcolare il grado di raggiungimento degli obiettivi si individua, accanto al **valore atteso**, considerato come obiettivo raggiungibile dal Dirigente nell'anno di riferimento, un **valore di eccellenza**, inteso come valore massimo conseguibile in termini di efficacia ed efficienza.

L'obiettivo si intende raggiunto o meno in base al conseguimento del valore atteso, ma il grado (positivo o negativo) di realizzazione risponderà alla seguente proporzione su scala decadale:

$(Va – Vr) : X_0 = (Va – Vmax) : (10 – 5,5)$

Il punteggio raggiunto, quindi, si ricava dall'applicazione della seguente formula:

X=[5,5+(4,5*(va-vr)/(va-vmax))]*10

dove

X = punteggio risultante
5,5 = valore mediano dell'intervallo di scala decadale
Va = valore atteso
Vr = valore realizzato
Vmax = valore di eccellenza

Ne consegue che se il valore realizzato coincide con il valore atteso, il punteggio sarà 55 (%), se inferiore si porrà nell'intervallo da 1 a 54 (%), se superiore, nell'intervallo da 56 a 100 (%).

Come anticipato, sia per quanto riguarda i 4 obiettivi organizzativi, sia per quanto riguarda i 4 obiettivi operativi e individuali, la somma dei valori (espressione del conseguimento in termini percentuali dell'obiettivo) ottenuta va, infine, convertita su base 30, sia per gli obiettivi organizzativi che individuali, con il completamento delle schede sopra riportate, e sommata alla media delle attitudini, convertita su base 40.

In sintesi, il massimo punteggio raggiungibile sarà pari a 100.

Tale punteggio, ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato dei Dirigenti e del Segretario Generale, rappresenta in centesimi la percentuale spettante da corrispondere della retribuzione di posizione, in misura massima del 50% della stessa.

La valutazione del Dirigente responsabile dei pagamenti delle fatture commerciali

Il Segretario Generale assegna al Dirigente responsabile dei pagamenti delle fatture commerciali, in aggiunta ai quattro obiettivi strategici organizzativi e ai quattro obiettivi operativi e individuali, un nono obiettivo sul rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali.

L'art. 4-bis del decreto legge 13/2023, convertito con modificazione dalla legge 41/2023, ha infatti stabilito che nell'ambito dei sistemi di valutazione della *performance* delle amministrazioni pubbliche siano assegnati ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture, specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento. Il relativo indicatore è quello di ritardo annuale dei pagamenti di cui all'art. 1, commi 859, lett b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145.

In caso di mancato raggiungimento del *target* atteso, pari a ≤ a 0 giorni di ritardo, l'obiettivo sulla "tempestività dei pagamenti" è considerato non raggiunto. In sede di valutazione del Dirigente il peso attribuito a tale obiettivo, inoltre, è pari al 30% ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato.

Per quanto concerne gli obiettivi strategici organizzativi e quelli operativi e individuali, i valori conseguiti dai relativi indicatori sono invece confrontati con quelli attesi e ad essi viene dato un punteggio rapportando la percentuale di raggiungimento in centesimi, in base al medesimo sistema di calcolo in uso per gli altri Dirigenti. Il peso attribuito ai valori raggiunti sia dagli obiettivi strategici organizzativi che da quelli operativi e individuali è poi rapportato, per entrambi, in quindicesimi.

Un punteggio, infine, è assegnato dal Segretario Generale in base ad una valutazione delle competenze manageriali e comportamenti organizzativi, definita come per gli altri Dirigenti e allo stesso modo convertita in quarantesimi.

Una particolare attenzione è posta nella capacità del Dirigente di attribuire una valutazione differenziata dei propri collaboratori, analizzandone caratteristiche e competenze nonché riconoscendo specificità individuali e differenti ruoli.

Il massimo punteggio raggiungibile sarà pari a 100.

Tale punteggio, ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato rappresenta in centesimi la percentuale spettante da corrispondere della retribuzione di posizione, in misura massima del 50% della stessa.

ESEMPI DI SCHEDE VALUTAZIONE DIRIGENTE RESPONSABILE DEI PAGAMENTI DELLE FATTURE COMMERCIALI

AREA DIRIGENZIALE: xxxx

RESPONSABILE AREA: xxxx

Valutazione degli Obiettivi assegnati annualmente dal Segretario Generale

1) Obiettivi organizzativi

Indici di valutazione delle prestazioni	Valore atteso	Valore di eccellenza	Valore ottenuto	% di realizzazione	NOTE
KPI 1				Max 100%	
KPI 2				Max 100%	
KPI 3				Max 100%	
KPI 4				Max 100%	
	SOMMA conseguimento obiettivi con KPI			**Max 400**	
	PUNTEGGIO DA ATTRIBUIRE			**Max 15**	

Peso 15%

2) Obiettivi operativi e individuali

Indici di valutazione delle prestazioni	Valore atteso	Valore di eccellenza	Valore ottenuto	% di realizzazione	NOTE
1.Piano operativo e obiettivo operativo - indicatore				Max 100%	
2.Piano operativo e obiettivo operativo - indicatore				Max 100%	
3.Piano operativo e obiettivo operativo indicatore				Max 100%	
4.Piano operativo e obiettivo operativo indicatore				Max 100%	
	SOMMA conseguimento obiettivi operativi e individuali			**Max 400**	
	PUNTEGGIO DA ATTRIBUIRE			**Max 15**	

Peso 15%

3) Obiettivo sulla tempestività dei pagamenti

Indici di valutazione delle prestazioni	Valore atteso	Valore ottenuto	% di realizzazione	NOTE
1.Indicatore di ritardo annuale dei pagamenti di cui all'art. 1, commi 859, lett b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145	<= a 0 giorni			
PUNTEGGIO DA ATTRIBUIRE			**30**	

Peso 30%

Valutazione delle competenze manageriali e dei comportamenti organizzativi

Competenze manageriali e Comportamenti organizzativi	**PUNTEGGIO**	**NOTE**
1) Capacità di *leadership*	Max 10	
2) Capacità di interagire in modo costruttivo con le altre funzioni del sistema	Max 10	
3) Capacità di innovare e disponibilità al cambiamento	Max 10	
4) Capacità di progettare e di gestire le risorse	Max 10	
5) Capacità di monitorare i programmi	Max 10	
6) Flessibilità e capacità di gestire le straordinarietà	Max 10	
7) Capacità di valutare i propri collaboratori differenziando il giudizio	Max 20	
SOMMA	**Max 80**	
PUNTEGGIO DA ATTRIBUIRE	**Max 40**	

Peso 40%

In sintesi, la Valutazione sarà composta da:

PUNTEGGIO *obiettivi*	**Max 60**	
PUNTEGGIO *competenze manageriali e comportamenti organizzativi*	**Max 40**	
TOTALE PUNTEGGIO DA ATTRIBUIRE	**Max 100**	

3.2.3 La valutazione del Segretario Generale

Al Segretario Generale la Giunta assegna annualmente quattro obiettivi, dei quali due definiti “di sistema” relativi agli aspetti generali dell’organizzazione, all’efficienza, efficacia ed economicità dell’azione, uno relativo alla tempestività dei pagamenti, ed uno, definito “di contesto”, relativo alla competenza riconosciuta al Segretario Generale nel perseguimento degli indirizzi strategici e delle priorità politiche che sono responsabilità dei vertici politici dell’Ente, valutando così anche le competenze manageriali e i comportamenti organizzativi del Segretario Generale

Il grado di realizzazione dei già menzionati obiettivi viene valutato secondo la descritta formula per i Dirigenti nonché, per quanto concerne l’obiettivo sulla tempestività dei pagamenti, secondo quanto sopra indicato per il Dirigente responsabile dei pagamenti delle fatture commerciali. Il grado di realizzazione degli obiettivi medesimi è, inoltre, oggetto di esame da parte dell’O.I.V. che ne relaziona annualmente alla Giunta, per la relativa valutazione; questa non può ovviamente essere disgiunta da quella dell’operato complessivo dell’Ente, essendo legata alla misura in cui l’attività amministrativa riesce a realizzare l’indirizzo politico.

Ciò, in attuazione dell’art. 14 comma 4 lett. e del D.lgs. 150/2009 e s.m.i., secondo cui “l’O.I.V. propone all’Organo di indirizzo politico amministrativo la valutazione annuale dei Dirigenti di Vertice e l’attribuzione ad essi dei premi”.

Tale impianto conferma la metodologia di valutazione per il Segretario Generale come approvata dalla Giunta con Delibera 84/2024.

La percentuale di risultato da corrispondere segue la modalità illustrata per i Dirigenti.

3.2.4 La valutazione del personale non dirigenziale

Per quanto riguarda il personale non dirigenziale, il *Sistema di valutazione del personale dei livelli* è stato siglato con le parti sindacali il 28.07.2017.

Il sistema di valutazione adottato contempera l’esigenza di valorizzare l’apporto lavorativo di ciascun dipendente, ai fini di un possibile sviluppo di carriera, e dall’altro, quello di valutare sia il contenuto della prestazione resa che gli effettivi risultati raggiunti, al fine di incentivare i dipendenti sotto un profilo strettamente economico.

Si vogliono valutare contemporaneamente sia il contributo offerto dal dipendente in termini di risultati attesi, che le capacità e i comportamenti necessari per presidiare il ruolo ricoperto, in modo da costituire un incentivo all’incremento della produttività del singolo. Si intende, inoltre, rafforzare la funzione valutatrice dei Dirigenti, individuando, accanto ai parametri oggettivi per l’esame dei risultati conseguiti, indici soggettivi legati agli ambiti motivazionali e relazionali necessari per una completa valutazione del dipendente.

Possiamo definire quattro finalità del Sistema:

- contribuire al miglioramento dei risultati dell'Ente;
- accertare che ogni dipendente raggiunga effettivamente i risultati attesi per il suo ruolo;
- valutare i comportamenti e le capacità seguiti per raggiungere i risultati attesi;
- costituire elemento per le azioni di progressione orizzontale.

La valutazione del personale dipendente è effettuata dal Dirigente responsabile, in base al raggiungimento di obiettivi da lui assegnati a inizio anno. Gli obiettivi devono essere espliciti e valutabili (vanno cioè espressi i criteri di valutazione), qualitativi o quantitativi, condivisi dall'interessato.

PROCESSO ANNUALE:

- ***Ex ante:*** a inizio anno (o qualora opportuno anche in corso di anno) il Dirigente assegna gli obiettivi.
- ***In itinere:*** dopo circa sei mesi si effettua una verifica intermedia degli obiettivi; gli obiettivi vengono modificati se intervengono eventi non imputabili alla responsabilità delle persone (*feedback* intermedio).
- ***Ex post***: a fine anno il Dirigente svolge la valutazione finale. La valutazione dei risultati, insieme alla valutazione dei comportamenti e capacità, costituisce un *input* per un percorso di miglioramento.

SCHEDE DA UTILIZZARE PER LA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI, DIFFERENZIATE PER CATEGORIA.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL DIPENDENTE NELL'AREA DEGLI OPERATORI (PRECEDENTEMENTE CATEGORIA A) O NELL'AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI (PRECEDENTEMENTE CATEGORIA B)

Collaboratore:

Dirigente:

Valutazione obiettivi:

Valutazione comportamenti e capacità:

Valutazione complessiva:

Valutazione obiettivi

Obiettivi –Area di attività	Parametri	Valutazione
	Risultati	(da 1 a 10)
	Risultati	(da 1 a 10)

PESO 50%

Valutazione comportamenti e capacità

Comportamenti e capacità	Valutazione
Svolgimento del ruolo	(da 1 a 10)
Relazione con l'utenza interna ed esterna	(da1 a 10)
Capacità di lavorare in gruppo	(da1 a 10)
Disponibilità al cambiamento	(da 1 a 10)
Disponibilità e flessibilità	(da 1 a 10)

PESO 50%

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL DIPENDENTE NELL'AREA DEGLI ISTRUTTORI (PRECEDENTEMENTE CATEGORIA C)

Collaboratore:

Dirigente:

Valutazione obiettivi:

Valutazione comportamenti e capacità:

Valutazione complessiva:

Valutazione obiettivi

Obiettivi –Area di attività	Parametri	Valutazione
	Risultati	(da 1 a 10)
	Risultati	(da 1 a 10)
	Risultati	(da 1 a 10)

PESO 50%

Valutazione comportamenti e capacità

Comportamenti e capacità	Valutazione
Svolgimento del ruolo	(da 1 a 10)
Capacità di risposta	(da 1 a 10)
Relazione con l'utenza interna ed esterna	(da1 a 10)
Capacità di lavorare in gruppo	(da1 a 10)
Capacità di innovazione	(da 1 a 10)
Disponibilità al cambiamento	(da 1 a 10)
Disponibilità e flessibilità	(da 1 a 10)

PESO 50%

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL DIPENDENTE NELL'AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE (PRECEDEMENTE CATEGORIA D)

Collaboratore:

Dirigente:

Valutazione obiettivi:

Valutazione comportamenti e capacità:

Valutazione complessiva:

Valutazione obiettivi

Obiettivi –Area di attività	Parametri	Valutazione
	Risultati	(da 1 a 10)
	Risultati	(da 1 a 10)
	Risultati	(da 1 a 10)

PESO 50%

Valutazione comportamenti e capacità

Comportamenti e capacità	Valutazione
Svolgimento del ruolo	(da 1 a 10)
Capacità di risposta	(da 1 a 10)
Assunzione di responsabilità	(da1 a 10)
Relazione con l'utenza interna ed esterna	(da1 a 10)
Capacità di lavorare in gruppo	(da1 a 10)
Capacità organizzative	(da 1 a 10)
Capacità di innovazione	(da 1 a 10)
Disponibilità al cambiamento	(da 1 a 10)
Disponibilità e flessibilità	(da 1 a 10)

PESO 50%

L'importo del premio incentivante conseguente è costituito da due elementi:

1) Remunerazione della *performance* individuale, valutato come sopra descritto. Determina il 50% della remunerazione e dipende sia dal grado di raggiungimento degli obiettivi che dalla valutazione dei comportamenti e delle capacità del singolo dipendente.

2) Remunerazione della *performance* organizzativa:

   Rappresenta il 50% e viene parametrato come di seguito indicato:

   a. Grado di raggiungimento degli obiettivi di *performance* dell'Ente

      Per il 25%, è commisurata al grado di raggiungimento del totale degli obiettivi di *performance* dell'Ente come rendicontati nella Relazione sulla *Performance* dell'anno di riferimento.

   b. Grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura dirigenziale

      Per l'altro 25% è commisurata al grado di raggiungimento degli obiettivi[†] di *performance* di Area dirigenziale, come rendicontati nella Relazione sulla *Performance* dell'anno di riferimento.

Occorre ricordare che ai Responsabili di struttura sono assegnati incarichi richiedenti assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato; le relative attività comportano lo svolgimento di funzioni di particolare complessità, caratterizzate da autonomia gestionale e organizzativa. Il trattamento economico, omnicomprensivo di indennità e di compenso per lavoro straordinario, si compone, come per i Dirigenti, di due parti: retribuzione di posizione e retribuzione di risultato, legata ai risultati raggiunti rispetto all'incarico conferito.

[†] Ci si riferisce agli obiettivi complessivi assegnati a ciascun Dirigente.

4 LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Attualmente, le procedure conciliative sono quelle previste dalla legge e dalla contrattazione integrativa.

Per quanto riguarda il personale dirigenziale, le procedure conciliative sono disciplinate dal T.U. 165/2001 e s.m.i.

Ai sensi degli artt. 21 e 22 del Testo Unico citato, il mancato raggiungimento da parte del Dirigente degli obiettivi prefissati dagli organi politici può comportare l'impossibilità di rinnovo dell'incarico, la revoca dell'incarico stesso o il recesso dal rapporto di lavoro, previo parere del Comitato dei Garanti.

Il Comitato dei Garanti è altresì ascoltato nei casi in cui il Dirigente violi il dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici, degli *standard* fissati: nel qual caso la retribuzione di risultato è decurtata fino a una quota dell'80%, previo parere del Comitato.

Relativamente al personale non dirigenziale, sulla base delle previsioni contrattuali, è possibile un eventuale confronto con il proprio Dirigente secondo le seguenti modalità:

1) richiesta scritta entro cinque giorni lavorativi dall'avvenuta conoscenza;
2) tempestiva convocazione da parte del Dirigente e, comunque, entro e non oltre dieci giorni dalla richiesta;
3) eventuale assistenza di un rappresentante sindacale a tal fine individuato all'atto della richiesta.

5 MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI

Il Sistema descritto risulta coerente con i principi ispiratori del D.lgs. n. 150/2009, e s.m.i., poiché orientato a oggettivizzare la misura dell'apporto dell'azione dei singoli al perseguimento delle finalità istituzionali dell'Amministrazione di appartenenza, differenziando le valutazioni e i relativi giudizi al fine della valorizzazione dei comportamenti meritevoli.