



CAMERA DI COMMERCIO
BARI



Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di Commercio di Bari

Aggiornamento 2026

(redatto ai sensi del D.Lgs. 27/10/2009 n. 150 aggiornato con il
D.Lgs. n. 74/2017 e Linee guida Unioncamere novembre 2018)

Approvato con Deliberazione di Giunta n. 15 del 30.01.2026



INDICE

PREMESSA.....	3
1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA C.C.I.A.A.....	6
1.1 Natura dell'Ente.....	6
1.2 Funzioni, attività, servizi svolti.....	6
1.3 Organizzazione dell'Ente.....	7
2. IL SISTEMA.....	13
2.1 Il ciclo di gestione della performance.....	16
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	20
3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati.....	23
3.1.1 Le fasi della misurazione.....	25
3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target.....	26
3.2.1 Collegamento tra obiettivi strategici e obiettivi operativi.....	27
3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa.....	28
3.4 Valutazione della performance organizzativa.....	29
3.5 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	34
4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	35
4.1 Requisiti e principi.....	35
4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale.....	37
4.2.1 La valutazione del Segretario Generale.....	41
4.2.2 La valutazione della Dirigenza camerale.....	43
4.2.3 La valutazione del personale incaricato di posizione di Elevata Qualificazione.....	44
4.2.4 La valutazione del personale non dirigente.....	45
4.3 Modalità di calcolo del punteggio individuale.....	49
4.4 Procedure di conciliazione.....	52
5. LE PROGRESSIONI ECONOMICHE.....	53
6. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA.....	54
7. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO.....	54
APPENDICE.....	55
A1 - Scheda di programmazione obiettivi strategici.....	56
A2 - Scheda di programmazione obiettivi operativi.....	57
B1 - Scheda di valutazione individuale del Segretario Generale.....	58
B2 - Scheda di valutazione individuale del personale dipendente con qualifica Dirigenziale.....	60
B3 - Scheda di valutazione individuale del personale dipendente non dirigente al quale è stato attribuito un incarico di Elevata Qualificazione.....	62
B4 - Scheda di valutazione individuale del personale dipendente non dirigente appartenente all'Area dei Funzionari.....	64
B5 - Scheda di valutazione individuale del personale dipendente non dirigente appartenente all'Area degli Istruttori.....	66
B6 - Scheda di valutazione individuale del personale dipendente non dirigente appartenente all'Area degli Operatori Esperti e degli Operatori.....	68



PREMESSA

La Legge Delega n. 15/2009 e il Decreto Legislativo n. 150/2009 e s.m.i. (di seguito “Decreto”) introducono il concetto di “*performance*”, intesa come il contributo che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo o singolo individuo) apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi per i quali l’organizzazione nel suo complesso vive ed opera.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è uno degli elementi del ciclo della performance delle Pubbliche Amministrazioni, così come disciplinato dal D. Lgs. n. 150/09 e successive modifiche e integrazioni e rappresenta uno strumento strategico per il miglioramento della qualità dei servizi pubblici e la crescita delle professionalità all'interno della Pubblica Amministrazione.

L’articolo 7 del Decreto, infatti, dispone che le Amministrazioni Pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione, il “*Sistema di misurazione e valutazione della performance*”.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito SMVP) descrive le metodologie, modalità operative, azioni che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della performance, poste in relazione con i soggetti e/o le strutture coinvolte nel processo, e la cui attuazione consente all’Ente di pervenire in modo, appunto, sistemico, a misurare e valutare la performance organizzativa e individuale.

La misurazione della performance è un processo quantitativo di rilevazione dei dati svolto mediante l’impiego di indicatori, mentre la valutazione della performance 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 degli stakeholder.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance deve essere strutturato in modo tale da consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento sia all’ambito organizzativo che individuale, del livello di performance atteso e realizzato, con evidenziazione degli eventuali scostamenti.

Se appropriatamente sviluppato, il Sistema rende l’Ente capace di migliorare l’individuazione e la comunicazione degli obiettivi, verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti, informare e guidare i processi decisionali, gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi, influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui, rafforzare l’accountability e le responsabilità a diversi livelli gerarchici e incoraggiare il miglioramento continuo e l’apprendimento organizzativo.

Per tale motivo, il Sistema alimenta processi decisionali che sono alla base del Ciclo di gestione della *performance* adottato dalla Camera di Commercio di Bari, fornendo informazioni e dati utili per il processo di pianificazione e programmazione, il processo di monitoraggio in itinere e il processo di misurazione e valutazione dei risultati raggiunti e la loro rendicontazione agli stakeholder interni ed esterni.



Costituisce quindi la base certificata su cui si innestano i sistemi premianti dei dipendenti camerali a vario titolo coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della Camera di Commercio di Bari (il Segretario Generale, i Dirigenti, le Elevate Qualificazioni ed i dipendenti), rispondendo in tal modo ai seguenti criteri generali:

- assicurare un costante legame tra gli obiettivi programmatici che impegnano la struttura ed il coinvolgimento su di essi del singolo dipendente;
- rendere, pertanto, i dipendenti consapevoli della propria valutazione professionale in modo da consentire un migliore orientamento verso gli obiettivi prioritari dell'Ente e fornire un'opportunità di crescita individuale;
- costituire la base per i percorsi di sviluppo professionale ed economico che risponda ai requisiti di equità, semplicità, trasparenza;
- stimolare un continuo miglioramento delle prestazioni individuali;
- promuovere un continuo riscontro "valutatore-valutato" in ordine al rapporto fra prestazione richiesta e prestazione resa;
- evidenziare eventuali esigenze formative di supporto o d'integrazione della preparazione professionale;
- migliorare il livello generale di comunicazione interna;
- rappresentare occasione e stimolo per riflessioni e proposte relative ai piani formativi del personale;
- garantire adeguate risposte e riconoscimenti economici a coloro che avranno raggiunto il livello di prestazione/risultato atteso e predefinito in sede di assegnazione di obiettivi;
- assicurare che gli importi a titolo di "produttività" vengano destinati ai dipendenti con prestazioni positive quale risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa.

Ai sensi dell'art. 7 del decreto legislativo 150/2009 e delle linee guida Unioncamere, il Sistema deve essere illustrato in un documento che evidenzi:

- le caratteristiche distintive dell'Amministrazione;
- la metodologia adottata per la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa;
- la metodologia adottata per la misurazione e valutazione della *performance* individuale;
- le procedure di conciliazione a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle Amministrazioni Pubbliche, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e di doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle



risorse impiegate per il loro perseguimento.

Il presente SMVP è stato predisposto in ottemperanza a quanto previsto dal decreto legislativo n. 150/2009, modificato da ultimo, dal decreto legislativo n. 74/2017, che ne impone:

- l'aggiornamento annuale, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione;
- maggiore attenzione agli indicatori di impatto (outcome);
- maggiore enfasi sulla performance organizzativa, anche in termini di "*peso*" prevalente nella valutazione della dirigenza e del personale incaricato di elevata qualificazione;
- maggiore attenzione alla partecipazione degli utenti interni/esterni alla valutazione della performance organizzativa nell'Amministrazione, in rapporto alla qualità dei servizi resi;
- maggiore differenziazione delle valutazioni da parte della dirigenza;
- la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ente, nel rispetto del principio di trasparenza.

Vale la pena di ricordare che anche il decreto legislativo n. 74/2017 si applica direttamente soltanto alle Amministrazioni dello Stato, al pari del decreto legislativo n. 150/2009. Per tale motivo l'Unioncamere Nazionale ha predisposto, in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica, delle "*Linee guida*" per gli Enti camerali, a cui la Camera di Commercio di Bari si è attenuta nella definizione del proprio SMVP, oggetto del presente documento.

Il Sistema, e il presente documento che lo descrive, è stato definito sulla base:

- a. delle disposizioni contenute nel D.Lgs. n. 150/2009, così come modificate dal D. Lgs. n. 74/2017, coordinate con la normativa di diretto riferimento delle Camere di Commercio (il D.P.R. n. 254/2005 e la Legge n. 580 del 1993, come modificata dal D. Lgs. n. 23/2010 e dal D. Lgs. n. 219/2016), sulla base delle Linee guida predisposte nell'ottobre 2018 da Unioncamere con la collaborazione del Dipartimento della Funzione Pubblica che sostituiscono le Delibere CIVIT/ANAC n. 89/2010, n. 104/2010, n. 114/2010 e n. 1/2012 paragrafi 3 e 4;
- b. delle specifiche caratteristiche organizzative della Camera di Commercio di Bari e delle esigenze informative e conoscitive che guidano i processi decisionali alla base dei sistemi di programmazione dell'Ente e dei sistemi volti al miglioramento continuo delle *performance* ed al contenimento dei costi.

Il SMVP oggetto del presente aggiornamento sostituisce, a partire dall'anno 2026, quello approvato dalla Giunta Camerale con Deliberazione n. 42 del 26.05.2020 e successivamente aggiornato con Deliberazione di Giunta n. 101 del 27.09.2021, Determinazione Presidenziale n. 14 del 29.12.2022 (ratificata con Deliberazione di Giunta immediatamente esecutiva n. 1 del 31.01.2023), Deliberazione di Giunta n. 3 del 31.01.2023, Deliberazione di Giunta n. 8 del 31.01.2024 e, in ultimo confermato con Deliberazione di Giunta n. 1 del 30.01.2025.

Il presente documento viene adottato previo parere preventivo favorevole dell'Organismo Indipendente di Valutazione reso in data 29 gennaio 2026 e acquisito al prot. camerale n. 7819 del 30.01.2026.



1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA C.C.I.A.A.

Ai fini della progettazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance della Camera di Commercio di Bari sono state considerate le seguenti variabili organizzativo-gestionali:

- la natura dell'Ente;
- le funzioni, le attività svolte e i servizi erogati;
- l'organizzazione "interna" e il "sistema allargato".

1.1 Natura dell'Ente

Ai sensi della legge 580/1993 e s.m.i., la Camera di Commercio di Bari è un Ente pubblico dotato di *autonomia funzionale* che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali.

1.2 Funzioni, attività, servizi svolti

Il D.Lgs. n. 219 del 25/11/2016, recante attuazione della delega di cui all'art. 10 della Legge 10 agosto 2015, n. 125, per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle Camere di Commercio, ha modificato la Legge 580/1993 e, all'art. 2, ha aggiornato e precisato le competenze delle Camere di Commercio.

A seguito del citato decreto, le funzioni svolte dagli enti camerali sono riconducibili ai temi riportati nella tabella seguente.

 Semplificazione e trasparenza <ul style="list-style-type: none">▶ Gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi▶ Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa	 Tutela e legalità <ul style="list-style-type: none">▶ Tutela della legalità▶ Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato▶ Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti▶ Sanzioni amministrative▶ Metrologia legale▶ Registro nazionale protesti▶ Composizione delle controversie e delle situazioni di crisi▶ Rilevazione prezzi/tariffe e Borse merci▶ Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e Organismi di controllo▶ Tutela della proprietà industriale	 Digitalizzazione <ul style="list-style-type: none">▶ Gestione Punti impresa digitale▶ Servizi connessi all'Agenda digitale
 Orientamento al lavoro e alle professioni <ul style="list-style-type: none">▶ Orientamento▶ Alternanza scuola-lavoro e formazione per il lavoro▶ Supporto incontro domanda-offerta di lavoro▶ Certificazione competenze		 Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti <ul style="list-style-type: none">▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa▶ Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni▶ Osservatori economici
 Internazionalizzazione <ul style="list-style-type: none">▶ Informazione, formazione, assistenza all'export▶ Servizi certificativi per l'export	 Turismo e cultura <ul style="list-style-type: none">▶ Iniziative a sostegno del settore turistico e dei beni culturali	 Ambiente e sviluppo sostenibile <ul style="list-style-type: none">▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile▶ Tenuta Albo gestori ambientali▶ Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale



Lo stesso D.Lgs. n. 219 del 25/11/2016 ha previsto una riorganizzazione delle funzioni, individuando 3 tipologie di competenze ed, in particolare:

- *competenze obbligatorie* (c.d. *core*), disciplinate all'art. 2, co. 2, lettere da a) a e) della Legge 580/1993 come modificata dal decreto, in cui sono ricompresi – oltre alla tenuta del registro imprese – ambiti quali semplificazione, tutela del consumatore e del mercato, supporto alla creazione d'impresa e start-up, preparazione delle imprese ai mercati internazionali, ambiente, cultura e turismo e sostegno all'occupazione, da svolgere mediante fissazione su base nazionale di specifici standard di qualità delle prestazioni;
- *competenze da svolgere in convenzione e cofinanziamento* con altri soggetti pubblici e privati, disciplinate alla lettera g), tra l'altro negli ambiti della digitalizzazione, della qualificazione aziendale e dei prodotti, del placement e della risoluzione alternativa delle controversie;
- *competenze da realizzare in regime di libera concorrenza*, in separazione contabile, disciplinate alla lettera f), in tema di assistenza e supporto alle imprese.

1.3 Organizzazione dell'Ente

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

- il **Consiglio**: 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) accanto a un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori e ad uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori;
- la **Giunta**: è l'organo esecutivo dell'Ente ed è composta dal Presidente e da 7 membri eletti dal Consiglio camerale;
- il **Presidente**: ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera, del Consiglio e della Giunta;
- il **Collegio dei Revisori dei conti**: è un organo di controllo interno che collabora con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

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



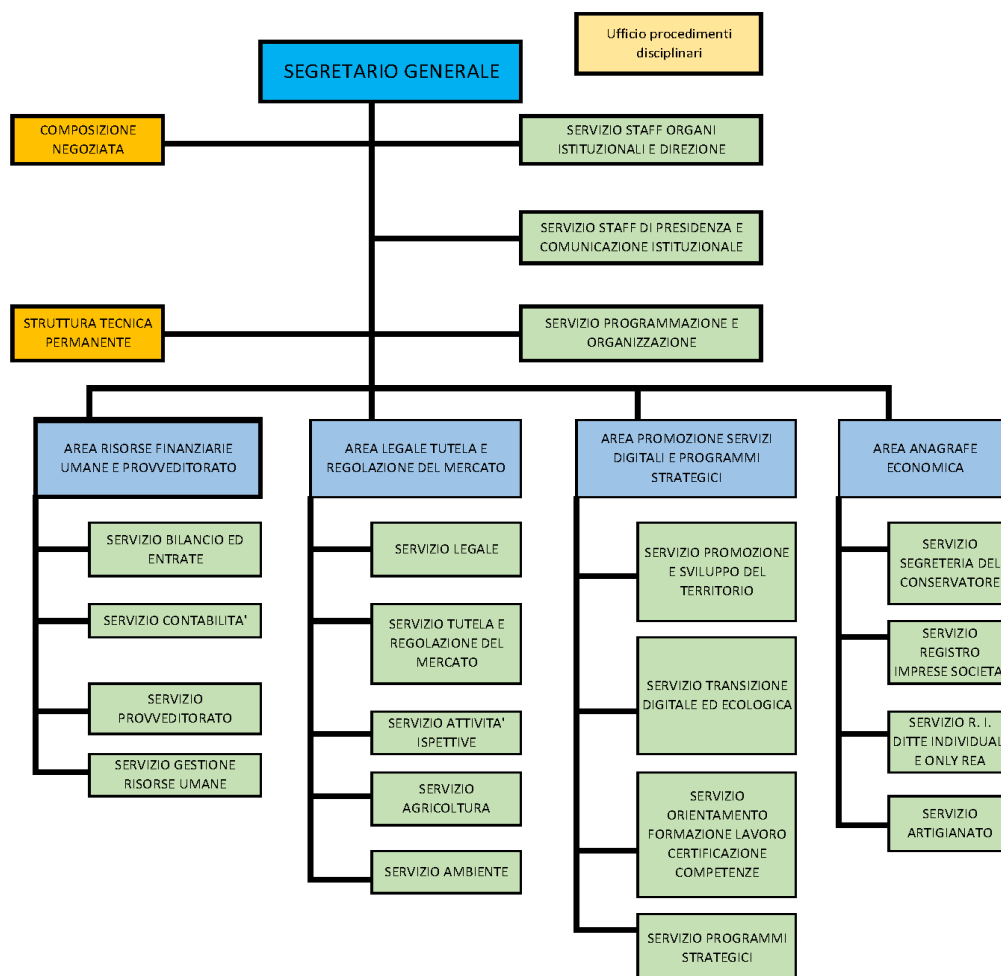
L'attuale **STRUTTURA ORGANIZZATIVA** della C.C.I.A.A. di Bari si articola in n. 4 AREE dirigenziali:

- 1 Area RISORSE FINANZIARIE UMANE E PROVVEDITORATO;
- 2 Area LEGALE TUTELA E REGOLAZIONE DEL MERCATO;
- 3 Area PROMOZIONE SERVIZI DIGITALI E PROGRAMMI STRATEGICI;
- 4 Area ANAGRAFE ECONOMICA.

Le Aree sono a loro volta suddivise in Servizi e Uffici/Unità.

In Staff al Segretario Generale sono posti 3 Servizi ("Servizio Staff Organi Istituzionali e Direzione", "Servizio Staff di Presidenza e Comunicazione Istituzionale" e "Servizio Programmazione e Organizzazione") e 2 Unità ("Composizione Negoziata" e "Struttura Tecnica permanente").

Nello schema seguente è riportato l'attuale assetto macro-organizzativo della Camera di Commercio di Bari:





Nello schema seguente è riportata l'articolazione degli Uffici/Unità della Camera di Commercio di Bari.

	SERVIZIO / UNITÀ	Ufficio
SEGRETARIO GENERALE	SERVIZIO STAFF ORGANI ISTITUZIONALI E DIREZIONE	<ul style="list-style-type: none">Ufficio Segreteria di DirezioneUfficio Segreteria Organi IstituzionaliUfficio PrivacyUfficio Gestione Documentale e ArchiviUfficio Biblioteca
	SERVIZIO STAFF DI PRESIDENZA E COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE	<ul style="list-style-type: none">Ufficio Segreteria di PresidenzaUfficio Comunicazione Integrata e Marketing dei ServiziUfficio relazioni con Organismi del sistema cameraleUfficio Osservatorio Camerale
	SERVIZIO PROGRAMMAZIONE E ORGANIZZAZIONE	<ul style="list-style-type: none">Ufficio ProgrammazioneUfficio Rapporti di Sistema e PartecipateUfficio Statistica, Osservatorio Economico, Ricerche ed Analisi Socio-Economiche
	COMPOSIZIONE NEGOZIATA	
	STRUTTURA TECNICA PERMANENTE	
		<ul style="list-style-type: none">Ufficio procedimenti disciplinari

AREA	SERVIZIO	Ufficio
AREA RISORSE FINANZIARIE UMANE E PROVVEDITORATO	SERVIZIO BILANCIO ED ENTRATE	<ul style="list-style-type: none">Ufficio BilancioUfficio Diritto Annuale - Accertamento e Riscossione Ordinaria e CoattivaUfficio Diritto Annuale - Riscossione Contenzioso Tributario e Crisi di ImpresaUfficio Sistemi Informativi, Monitoraggio e Rilevazioni Periodiche Contabili
	SERVIZIO CONTABILITÀ	<ul style="list-style-type: none">Ufficio ContabilitàUfficio Verifica Budget DirezionaleUfficio Gestione Compensi, Adempimenti fiscali e Coordinamento Adempimenti Sostituto d'Imposta



	SERVIZIO PROVVEDITORATO	<ul style="list-style-type: none">Ufficio Gare e AppaltiUfficio Acquisti e PatrimonioUfficio Cassa e RegistriUfficio Servizi Operativi e Gestione SaleUfficio D.Lgs. 81/2008
	SERVIZIO GESTIONE RISORSE UMANE	<ul style="list-style-type: none">Ufficio Trattamento Giuridico del PersonaleUfficio Trattamento Economico e Previdenziale del PersonaleUfficio Relazioni Sindacali e Formazione del PersonaleUfficio Welfare e Pari Opportunità
AREA LEGALE TUTELA E REGOLAZIONE DEL MERCATO	SERVIZIO LEGALE	<ul style="list-style-type: none">Ufficio LegaleUfficio Conciliazione e ArbitratoUfficio OCCUfficio Sanzioni AmministrativeUfficio Anticorruzione, Trasparenza e Antiriciclaggio
	SERVIZIO TUTELA E REGOLAZIONE DEL MERCATO	<ul style="list-style-type: none">Ufficio Tutela della Proprietà IntellettualeUfficio Tutela della Fede Pubblica e del ConsumatoreUfficio Abilitazioni e RuoliUfficio Prezzi e Borsa MerciUfficio Certificazioni per l'EsteroUfficio Protesti
	SERVIZIO ATTIVITÀ ISPETTIVE	<ul style="list-style-type: none">Ufficio Metrologia LegaleUfficio Vigilanza e Controllo su Sicurezza e Conformità ProdottiUfficio Saggio Metalli Preziosi
	SERVIZIO AGRICOLTURA	<ul style="list-style-type: none">Ufficio Certificazione e Controlli Olio D.O.P. "Terra di Bari"Ufficio Certificazione e Controlli "Uva di Puglia" IGP
	SERVIZIO AMBIENTE	<ul style="list-style-type: none">Ufficio Albo Gestori AmbientaliUfficio MUD, F-Gas, RAEE, Pile e Accumulatori
AREA PROMOZIONE SERVIZI DIGITALI E PROGRAMMI STRATEGICI	SERVIZIO PROMOZIONE E SVILUPPO DEL TERRITORIO	<ul style="list-style-type: none">Ufficio Ausili Finanziari, Sussidi e Vantaggi EconomiciUfficio Competitività delle ImpreseUfficio Marketing Territoriale, Cultura e Turismo
	SERVIZIO TRANSIZIONE DIGITALE ED ECOLOGICA	<ul style="list-style-type: none">Ufficio PIDUfficio Transizione EcologicaUfficio Amministrazione Digitale e Sviluppo Servizi Digitali
	SERVIZIO ORIENTAMENTO FORMAZIONE LAVORO CERTIFICAZIONE COMPETENZE	<ul style="list-style-type: none">Ufficio Orientamento e Registro L. 107/2015Ufficio Certificazione delle CompetenzeUfficio Sostegno all'Imprenditoria Giovanile e Femminile e Punto Nuove Imprese



	SERVIZIO PROGRAMMI STRATEGICI	<ul style="list-style-type: none">- Ufficio Progettazione Comunitaria- Ufficio Fondi Perequativi e Patto Territoriale
AREA ANAGRAFE ECONOMICA	SERVIZIO SEGRETERIA DEL CONSERVATORE	<ul style="list-style-type: none">- Ufficio Accertamento Sanzioni Amministrative- Ufficio Procedimenti di Ufficio e Contenzioso- Ufficio SUAP e Sportelli sul Territorio
	SERVIZIO REGISTRO IMPRESE SOCIETÁ	<ul style="list-style-type: none">- Ufficio Iscrizione Imprese Collettive- Ufficio Segnalazione Attività Economiche e Regolamentate- Ufficio Iscrizioni ad Istanza della Cancelleria, degli Organi di Polizia e Vigilanza- Ufficio Deposito Bilanci
	SERVIZIO R.I. DITTE INDIVIDUALI E ONLY REA	<ul style="list-style-type: none">- Ufficio Iscrizione Imprese Individuali e Società Semplici- Ufficio Segnalazione Attività Economiche e Regolamentate- Ufficio Iscrizioni Altre Sezioni e Only REA- Ufficio Certificazioni, Bollatura, Copie Atti, Rilascio Firme Digitali, Archiviazione Ottica e Rapporti con l'Utenza
	SERVIZIO ARTIGIANATO	<ul style="list-style-type: none">- Ufficio Iscrizioni- Ufficio Variazioni Imprese Individuali- Ufficio Variazioni Societarie- Ufficio Cancellazioni



IL SISTEMA ALLARGATO. La Camera di Commercio di Bari ha sede legale in Bari - Corso Cavour n. 2 e, nello svolgimento delle proprie funzioni istituzionali a beneficio delle imprese e dell'economia locale, si avvale anche di organismi e strutture di propria derivazione, il cosiddetto "*sistema allargato*" (si veda Figura 3).

Per adempiere al meglio la propria missione nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, la Camera di Commercio di Bari ha istituito, opera anche attraverso:

- **n. 3 Sedi distaccate** nei comuni di Barletta, Monopoli e Gioia del Colle (quest'ultima è temporaneamente chiusa per questioni organizzative).
- **n. 2 Aziende Speciali**, quali strutture operative che contribuiscono a raggiungere gli obiettivi dell'Ente e che svolgono un ruolo fondamentale di assistenza alle imprese, in aree strategiche per la loro competitività, al fine sostenere l'economia locale o suoi specifici settori:
 - Azienda Speciale **BARI SVILUPPO** che si occupa della realizzazione dei servizi di supporto nell'interesse generale dell'economia locale;
 - Azienda Speciale **SAMER** che esegue Analisi Chimico-Merceologiche per conto di imprese, enti pubblici e privati.

L'Ente camerale, inoltre, possiede partecipazioni in società pubbliche sia a livello locale sia afferenti al sistema camerale, con lo scopo precipuo di sostenere l'economia del territorio provinciale.

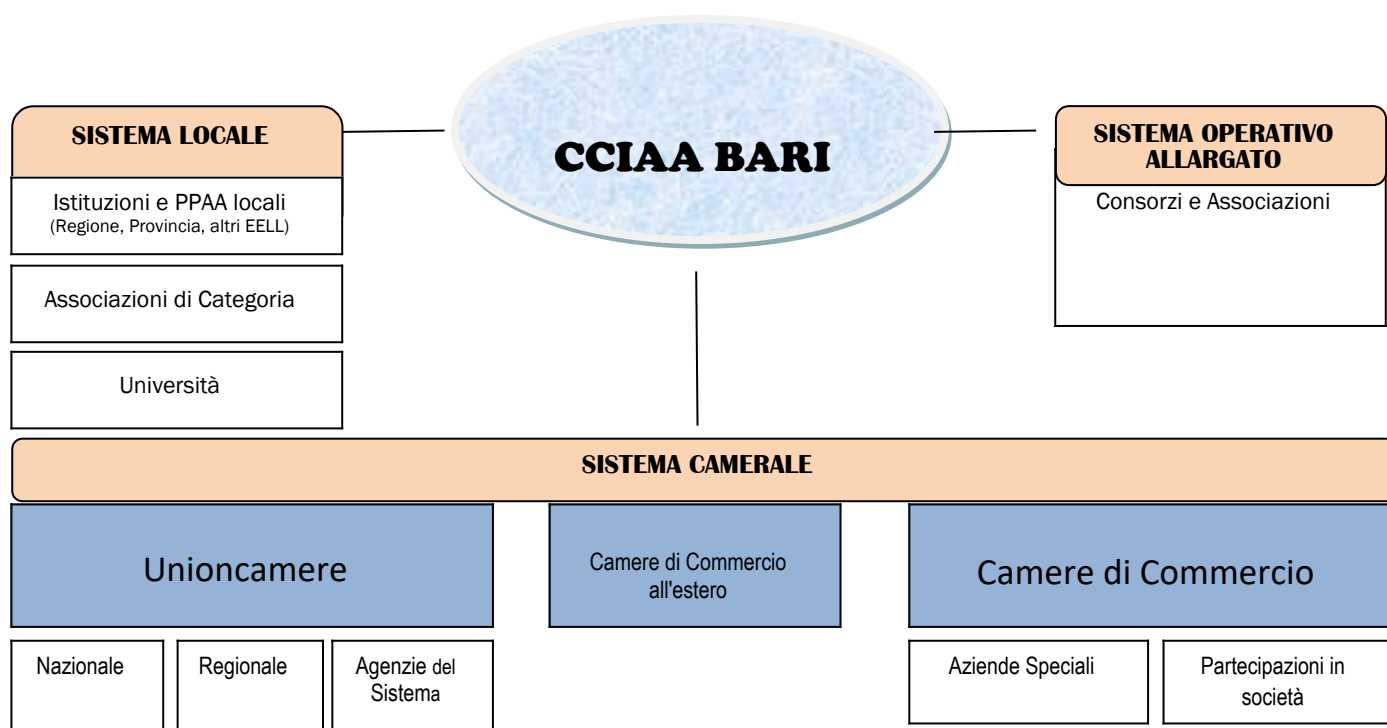


Figura 3



2. IL SISTEMA

Varie sono le dimensioni che si combinano nella definizione del presente Sistema di misurazione e valutazione della performance della Camera di Commercio di Bari.

Si tratta, in pratica, di una serie di regole che l'Ente si è dato per gestire:

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

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

- gli **organi di indirizzo politico** (Consiglio e Giunta), i quali hanno interesse, da un lato, che la programmazione camerale recepisca i loro input e, dall'altro, che l'operatività restituisca risultati coerenti;
- la **tecnostruttura** (Segretario Generale, Dirigenti, E.Q., singoli dipendenti), intesa come l'insieme dei soggetti che, ai diversi livelli, sono chiamati ad alimentare il processo e sono responsabilizzati per ciò che attiene al raggiungimento di determinati risultati nella Camera di Commercio;
- le **strutture di supporto** (OIV, Struttura Tecnica Permanente), 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 sono i soggetti che forniscono l'innescò all'intero processo e, quindi, delineano il quadro strategico entro il quale esso deve dipanarsi. Il Consiglio approva, infatti, il Programma pluriennale, la Relazione Previsionale e Programmatica, il Piano degli indicatori e dei Risultati Attesi (PIRA) ed il Preventivo economico, 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.

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 e i titolari di Elevata Qualificazione (E.Q.), s'incarica di proporre 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.

Con Dirigenti e titolari di E.Q. si procede poi, tra le altre cose, alla verifica della significatività degli obiettivi proposti e all'individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ossia di quelli che



presentano implicazioni sulle attività svolte da più unità organizzative. Da questa disamina si evincono gli obiettivi strategici, articolati su un orizzonte triennale, e i correlati obiettivi operativi.

Una volta definiti obiettivi, indicatori e target – ossia completata la fase di pianificazione – la tecnostruttura entra ovviamente in gioco anche nella fase successiva di misurazione: i singoli uffici per quanto riguarda la rilevazione delle misure elementari che vanno ad alimentare gli indicatori; ai «responsabili» (dirigenti o E.Q.) spetta invece l'asseverazione dei dati (validazione).

Dirigenti e E.Q. sono parte attiva, poi, anche nella successiva fase di valutazione della performance organizzativa, allorché Segretario Generale, Dirigenti e E.Q. esaminano (in corso d'anno e al termine di esso), insieme alle strutture di supporto, il livello di performance espressa dagli indicatori e il conseguente grado di raggiungimento degli obiettivi a livello di Ente, di Unità Organizzativa (Area, Servizio o Unità organizzativa equivalente) 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 posizione di Elevata Qualificazione. Per quanto riguarda tutti gli altri dipendenti, gli obiettivi individuali sono determinati dai rispettivi Dirigenti con il supporto delle E.Q. nell'ambito degli obiettivi di competenza dell'Area, Servizio e /o Ufficio di appartenenza.

Tra le strutture di supporto, gli uffici che presidiano il ciclo della Performance (l'Ufficio Struttura Tecnica Permanente e i controller in essi incardinati) hanno il compito di far procedere concretamente la “macchina” dedicata al processo. Oltre a compiti di natura squisitamente metodologica (tra i quali l'aggiornamento del SMVP), si occupano di sollecitare l'avvio e la puntuale realizzazione dei momenti di pianificazione, provvedendo contestualmente alla messa a punto degli strumenti necessari (sistema informativo, schede, ecc.). In seguito, provvedono a verificare la correttezza dei dati forniti dagli uffici e degli indicatori da questi alimentati.

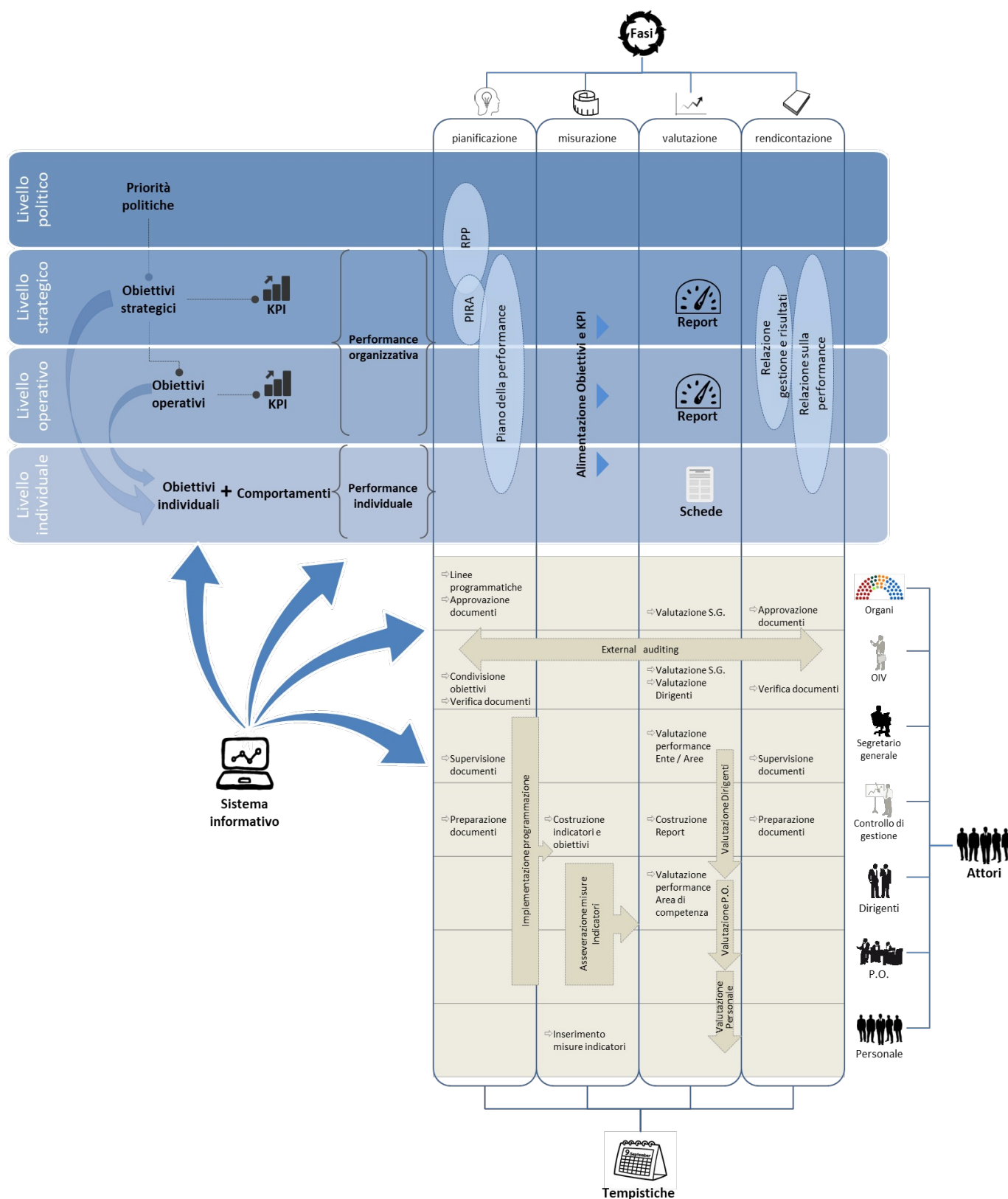
I controller si confrontano, in sede di valutazione intermedia e finale, coi vari responsabili delle performance espresse da obiettivi e indicatori. Infine, sono incaricati dell'attività pratica di redazione e aggiornamento dei documenti previsti dalle norme che hanno rilevanza in termini di trasparenza da garantire all'esterno (su tutti, Piano, monitoraggio periodico e Relazione). In pratica, i Controller hanno un ruolo operativo essenziale e s'interfacciano con tutti gli attori a vario titolo interessati e coinvolti nel Ciclo della Performance.

Nell'ambito delle strutture di supporto, l'OIV svolge una funzione di *external auditor* per quanto riguarda la gestione e l'evoluzione del Ciclo della *Performance*. Avvalendosi di una struttura interna dedicata (Struttura Tecnica Permanente che coincide con la figura dei Controller), l'OIV opera soprattutto sul piano della supervisione metodologica; tra i principali compiti dell'OIV, infatti, rientra il monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell'Ente e la verifica della correttezza dei processi di misurazione e valutazione messi in atto (con particolare riferimento alla differenziazione dei giudizi e all'utilizzo dei premi).

A livello di obiettivi individuali, l'OIV può eventualmente proporre alla Giunta quelli da assegnare al Segretario Generale e supporta quest'ultimo nell'individuare gli obiettivi dei Dirigenti. Entra altresì in campo nel supportare la successiva valutazione dell'uno e degli altri.



La figura sottostante mostra una schematizzazione logica del sistema:





2.1 Il ciclo di gestione della performance

L'attività di pianificazione strategica rappresenta la prima fase del processo di misurazione e valutazione della performance dell'Ente; è svolta dal Consiglio ed ha carattere pluriennale. Nella definizione degli obiettivi strategici il Consiglio può avvalersi del supporto dell'O.I.V., che favorisce il coordinamento degli stessi obiettivi, ma anche del supporto dei Dirigenti dell'Ente.

Oltre all'analisi del sistema camerale, fondamentale è altresì l'analisi puntuale del contesto di riferimento in cui opera l'Ente, analisi relativa al quadro economico locale, all'impatto della situazione economica internazionale, alle dinamiche imprenditoriali, all'assetto normativo attuale: sono indispensabili elementi attraverso cui definire una strategia di impatto rilevante per il sostegno al mondo imprenditoriale della provincia. Pertanto, devono essere coinvolti in modo attivo i portatori di interesse che operano sul territorio, ovvero gli stakeholder, soggetti pubblici e privati; solo in tal modo si rende possibile definire un articolato programma strategico.

Gli indirizzi generali così individuati trovano 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 riflette le attività d'intervento specificate dalla Legge n. 580/93 e s.m.i., individuate come competenze proprie delle Camere di Commercio, ai sensi dell'art. 2, comma 2.

In sintesi, nel programma strategico contenuto nel Programma Pluriennale della Camera di Commercio di Bari sono evidenziate le Aree Strategiche, a loro volta articolate in obiettivi strategici.

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

- Relazione Previsionale e Programmatica (R.P.P.);
- 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, ovvero 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, 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 ad ogni funzione istituzionale ad 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 dalla Relazione Previsionale e Programmatica sono esplicitati poi nel **Piano della Performance**¹, documento triennale approvato dalla Giunta entro il 31 gennaio di ogni anno ed inserito, a partire dal 2022, nel PIAO ai sensi del D.L. 80/2021 convertito, con modificazioni, dalla L. 113/2021.

In tale documento, partendo da un'analisi accurata del contesto interno, sotto il profilo organizzativo e 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 e degli obiettivi operativi.

Oltre ad individuare tutti gli obiettivi annuali che l'Ente deve perseguire, il Piano riporta anche le relative assegnazioni al Segretario Generale da un lato ed ai singoli Dirigenti dall'altro. A questo fine, dopo l'approvazione del Piano da parte della Giunta, il Segretario Generale provvede a formalizzare l'assegnazione degli obiettivi alla Dirigenza camerale, eventualmente integrandola con l'assegnazione di specifici ed ulteriori obiettivi individuali.

Successivamente, ciascun Dirigente provvederà ad emettere un ordine di servizio diretto alle Elevate Qualificazioni, specifico per l'Area di diretta responsabilità, nel quale verranno individuati gli obiettivi di performance da raggiungere. Questi obiettivi, in un'ottica di cascading, mirano a realizzare quanto stabilito dagli organi politici per le diverse Aree organizzative.

L'ordine di servizio per l'Area organizzativa riporterà gli obiettivi indicati nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.), assegnandoli formalmente ai propri servizi e conseguentemente ai titolari delle posizioni di Elevata Qualificazione. Se ritenuto necessario, il Dirigente competente provvederà ad articolare gli obiettivi per specifiche esigenze gestionali.

La performance complessiva dell'Ente risulta dunque articolata attraverso *"una logica a cannocchiale"*: ad ogni obiettivo strategico dell'Ente sono collegati uno o più indicatori di tipo strategico e, a cascata, gli obiettivi di tipo operativo e relativi indicatori.

Al riguardo, particolarmente esplicativo nel documento, è l'*Albero della performance*, una tabella che illustra graficamente i collegamenti tra i citati obiettivi strategici e gli obiettivi operativi.

Nelle singole schede del Piano sono esplicitate le risorse finanziarie destinate ad ogni obiettivo. L'individuazione delle risorse avviene in particolare, per gli ambiti relativi agli interventi economici, nell'indispensabile interconnessione tra la programmazione degli obiettivi e la programmazione finanziaria.

Gli obiettivi strategici, i KPI e i programmi operativi e i loro indicatori sono altresì ricondotti per competenza ai Programmi e Missioni identificati dal MISE con circolari n. 148123 del 12.09.2013 e n. 87080 del 09.06.2015 per la predisposizione del Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi (PIRA), documento previsto dal Decreto MEF del 27.03.2013.

¹ L'approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.) dell'anno di riferimento rappresenta il momento in cui gli organi di indirizzo e controllo, ai sensi dell'art. 4 co. 1, D. Lgs. 165/2001, definiscono gli obiettivi ed i programmi e, in particolare, definiscono gli obiettivi, le priorità, i piani, i programmi e le direttive generali per l'azione amministrativa e per la gestione.

Ai sensi dell'art. 4 co. 2, D. Lgs. 165/2001 spetta invece ai Dirigenti *"l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa mediante autonomi poteri di spesa di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. Essi sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati"*.



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

Gli indicatori devono monitorare tutti gli aspetti dell'attività della Camera: pertanto possono essere **interni**, se misurano il buon andamento dell'Ente, l'efficacia ed efficienza dei servizi per il personale camerale e indirettamente per gli stakeholder, o **esterni**, se misurano l'impatto sul territorio delle politiche camerali, quindi l'efficacia delle attività realizzate per la promozione dell'economia locale. L'indicatore di **output** monitora il prodotto generato da un processo di lavoro ed ha come destinatario un utente esterno o interno della Camera; l'indicatore di **outcome** rappresenta l'impatto prodotto dall'Ente sul territorio di riferimento.

Le Schede di Programmazione, contenute nel Piano, forniscono le necessarie informazioni sugli obiettivi strategici, attraverso un'analisi *ex ante*, in itinere ed *ex post* degli indicatori, ma anche sugli obiettivi operativi, evidenziando le risorse umane e finanziarie necessarie per la realizzazione degli stessi.

Il controllo strategico è svolto poi dalla Giunta, con il supporto dell'OIV, al quale compete analizzare il funzionamento dell'Ente, utilizzando appositi indicatori di attività e di risultato anche alla luce delle modifiche intervenute sull'art. 14 del D.lgs. 150/2009 a seguito dell'entrata in vigore del D. Lgs. 74/2017.

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'OIV, denominato **Report Strategico**.

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

Sono pertanto confrontati i valori degli indicatori attesi con quelli raggiunti ad ogni livello: sia degli obiettivi strategici, che di quelli operativi. Sono inoltre evidenziati gli scostamenti tra le risorse preventivate per ogni obiettivo strategico e quelle effettivamente impiegate.

Nella Relazione, particolare attenzione è posta nell'evidenziare 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'OIV, 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'OIV 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'OIV supporta la Giunta nello svolgimento del controllo strategico, come previsto dal D.P.R. 254/2005.

Al fine di rendere efficace l'intero ciclo di gestione della performance, si propone in dettaglio l'indicazione dei soggetti coinvolti e la tempistica che la Camera di Commercio di Bari adotta per lo sviluppo delle attività connesse. Scopo primario di tale calendarizzazione (*timing*) è di garantire continuità e organicità al processo evitando fratture che ne potrebbero compromettere l'efficacia,



e conseguenti *empasse* organizzative.

Nel corso dell'anno questo processo può essere scadenziato come segue:

Scadenza	Descrizione Attività	Soggetti coinvolti
31 gennaio anno N	Approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione - P.I.A.O. (anno N)	Giunta
31 gennaio anno N	Assegnazione degli Obiettivi al Segretario Generale e ai Dirigenti	Giunta
Fine Febbraio anno N	Formalizzazione assegnazione degli Obiettivi alla Dirigenza camerale e assegnazione degli Obiettivi alle E.Q.	Segretario Generale - Dirigenti
30 Giugno anno N	Approvazione Relazione sulla Performance (relativa all'anno N-1)	Segretario Generale - Dirigenti - E.Q. e Responsabili dei singoli obiettivi - Ufficio STP - Giunta - OIV (per la validazione)
15 luglio anno N	Valutazione della Performance individuale (relativa all'anno N-1) dei dipendenti appartenenti alle Aree degli Operatori, Operatori Esperti, Istruttori e Funzionari	Segretario Generale - Dirigenti - E.Q.
31 Luglio anno N	Valutazione della Performance individuale (relativa all'anno N-1) delle Elevate Qualificazioni	Segretario Generale - Dirigenti
31 Luglio anno N	Monitoraggio semestrale anno N (report intermedi con riferimento alle attività svolte al 30 giugno dell'anno N) e proposte interventi correttivi sugli obiettivi. Predisposizione dei Report da parte dell'Ufficio STP e trasmissione della documentazione al Segretario Generale e all'OIV.	Segretario Generale - Dirigenti - E.Q. e Responsabili dei singoli obiettivi - Ufficio STP - OIV
30 Settembre anno N	Eventuale Aggiornamento del Piano Integrato di Attività e Organizzazione - P.I.A.O. (anno N) relativamente agli obiettivi	Segretario Generale - Giunta
31 Ottobre anno N	Valutazione della Performance individuale (relativa all'anno N-1) del Segretario Generale	Presidente - OIV - Giunta
31 Ottobre anno N	Valutazione della Performance individuale (relativa all'anno N-1) dei Dirigenti	Segretario Generale - OIV - Giunta
Successivamente alla validazione della Relazione annuale sulla Performance	Erogazione dei premi ai dipendenti delle Aree degli Operatori, degli Operatori Esperti, degli Istruttori, dei Funzionari, delle E.Q., dei Dirigenti e del Segretario Generale.	Segretario Generale - Uffici competenti



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. Nell'ambito del Ciclo di Gestione della *performance* essa si colloca come fase intermedia tra quella di pianificazione/programmazione e quella successiva di rendicontazione.

La performance organizzativa della Camera di Commercio di Bari è articolata su due livelli:

- la **performance complessiva dell'Ente**, ovvero la realizzazione degli obiettivi dell'Ente nel quadro della sua mission e degli ambiti istituzionali di intervento;
- la **performance di singole unità organizzative** (Area, Servizio o unità organizzativa equivalente), afferisce al contributo che ciascun ambito di responsabilità fornisce alla performance complessiva dell'Ente.

La misurazione e valutazione della performance complessiva è necessaria al fine di valutare in modo aggregato i risultati delle azioni e delle politiche intraprese dall'Ente, valutandone la coerenza con gli indirizzi strategici e l'efficacia/efficienza complessiva.

La misurazione e valutazione della performance della singola unità organizzativa consente la valutazione del contributo dei diversi ambiti di responsabilità gestionale (Aree/Servizi o unità organizzative equivalenti) alla performance complessiva, attraverso piani e programmi che attengono alla gestione ordinaria dell'Ente, ma che sono al contempo funzionali rispetto alla massimizzazione dei risultati del livello di performance complessiva. Rappresenta, inoltre, l'anello di collegamento fondamentale per ancorare la misurazione della performance organizzativa a quella individuale.

In coerenza con le linee guida predisposte da Unioncamere, l'aggregazione di questi due elementi costituisce la base per il calcolo della performance organizzativa.

La normativa non definisce in maniera univoca come operativamente debba essere intesa e calcolata la performance organizzativa, lasciando ampio spazio di definizione a ciascun Ente.

Il modello di format presentato da Unioncamere illustra una proposta di procedura, volta ad armonizzare le metodologie di calcolo tra tutti gli Enti del sistema Camerale. Sulla base di questa proposta la Camera di Commercio di Bari (nel rispetto delle specifiche peculiarità e di un ciclo della performance ormai strutturato da anni), aggiorna il proprio SMVP, così come di seguito illustrato.

Fino al 2025, in osservanza ai precedenti SMVP, la Camera di Commercio di Bari ha interpretato la *performance organizzativa complessiva* di Ente come il risultato di obiettivi strategici inseriti nel P.I.A.O. ed aventi l'indicazione di "obiettivo valido ai fini della misurazione della performance organizzativa", in quanto obiettivi di particolare rilevanza e prevalentemente riferibili all'espletamento della mission istituzionale dell'Ente. Inoltre, per la misurazione e valutazione della *performance delle singole unità organizzative* dell'Ente, sono stati presi in considerazione gli



obiettivi operativi assegnati all'Area di competenza del Dirigente.

Con il presente SMVP, la C.C.I.A.A. di Bari - in considerazione dell'esperienza applicativa dei cicli precedenti, del contesto organizzativo di riferimento, delle istanze pervenute dalle organizzazioni sindacali, nonché delle osservazioni fornite dall'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (OIV) - ha modificato i criteri di misurazione e valutazione della performance organizzativa relativamente ad entrambi i livelli in cui essa è articolata.

In particolare, dal punto di vista della performance organizzativa complessiva, l'Ente camerale ha inteso prendere in considerazione il contributo congiunto di tutti gli obiettivi strategici ed operativi presenti nel P.I.A.O.

Per quanto attiene, invece, alla performance organizzativa delle singole unità organizzative, l'Ente - relativamente alla valutazione dei Funzionari (non E.Q.), degli Istruttori, degli Operatori Esperti e degli Operatori - ha ritenuto doverla dettagliare ulteriormente operando la misurazione della performance delle micro unità organizzative (Servizi o unità organizzative equivalenti) di cui ciascuna Area organizzativa si compone.

Sulla base delle predette considerazioni, pertanto, a decorrere dall'anno 2026, la performance organizzativa viene misurata e valutata sui due livelli, come di seguito indicato:

- la **performance organizzativa complessiva dell'Ente** attiene al raggiungimento di tutti gli obiettivi strategici ed operativi presenti nel PIAO.
- la **performance delle singole unità organizzative** (Area, Servizio o unità organizzativa equivalente) attiene al raggiungimento di tutti gli obiettivi operativi riferibili all'Area, al Servizio o all'unità organizzativa equivalente medesimi.

Sia con riferimento alla performance complessiva dell'Ente, sia con riferimento alla performance delle singole articolazioni, in sede di misurazione della *performance* organizzativa si tiene conto di indicatori sintetici (ad esempio la media dei risultati ovvero altro indicatore), eventualmente 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 di cui sopra, vengono analizzate e prese in considerazione anche ulteriori informazioni di carattere qualitativo, che possono essere apportate dai referenti delle unità organizzative coinvolte in questa fase del processo (Segretario Generale, Dirigenti, personale incaricato di posizione di Elevata Qualificazione). Vengono perciò messe a fuoco: le eventuali cause di gap tra performance programmata e performance rilevata; eventuali serie storiche e posizionamento comparativo (*benchmarking*); informazioni integrative di carattere economico-contabile; mutamenti e fattori esogeni intervenuti nel contesto esterno che hanno potuto influenzare gli eventi connessi alle *performance* rilevate.



La valutazione congiunta di tutti questi elementi considerati permette al valutatore di formulare un giudizio motivato sull'andamento della CCIAA, esprimendolo su una base predefinita in base alle seguenti opzioni valutative:

Livello di Performance Organizzativa	Valutazione	Declaratoria componente comportamentale della valutazione individuale
(< 40%)	non adeguato o insufficiente (Performance disattesa)	Prestazione non rispondente ai livelli di performance richiesti dal ruolo dalla posizione. Manifestazione di comportamenti lontani dal soddisfacimento dei requisiti del profilo. Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi.
($\geq 40\% < 50\%$)	Migliorabile	Prestazione solo parzialmente rispondente ai livelli di performance richiesti dal ruolo dalla posizione. Manifestazione di comportamenti vicini ai requisiti del profilo ma in parte difettosi o lacunosi. Necessità di miglioramento di alcuni aspetti specifici.
($\geq 50\% < 60\%$)	Sufficiente (o adeguata)	Prestazione mediamente rispondente ai livelli di performance richiesti dal ruolo dalla posizione. Manifestazione di comportamenti mediamente soddisfacenti anche se con difetti e lacune sporadiche e non sistematiche.
($\geq 60\% < 75\%$)	Discreto	Prestazione rispondente ai livelli di performance richiesti dal ruolo dalla posizione. Manifestazione di comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di difetti o lacune.
($\geq 75\% < 90\%$)	Buono	Prestazione mediamente superiore ai livelli di performance richiesti dal ruolo dalla posizione. Manifestazione di comportamenti ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità.
($\geq 90\%$)	Ottimo	Prestazione ampiamente superiore ai livelli di performance richiesti dal ruolo dalla posizione. Il comportamento agito consente di affrontare situazioni nuove e complesse contribuendo al processo di sviluppo e di innovazione. Comportamento assumibile quale livello di riferimento.



3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati

La Camera di Commercio di Bari intende incentrare il proprio Sistema di Misurazione e Valutazione sulla base dei principi ispiratori e dei modelli predisposti da Unioncamere ed esplicitati nelle Linee Guida appositamente pubblicate.

Il Sistema così strutturato risulta pertanto avere le seguenti caratteristiche:

- uniformità e confrontabilità con enti omogenei di sistema
- trasparenza e verificabilità dei risultati
- concretezza e rispondenza al contesto organizzativo.

Esso si connota come adeguato a consentire una compiuta e organica gestione e rappresentazione della performance organizzativa dell'Ente, in quanto in grado di collegare la gestione strategica con quella operativa attraverso una chiara definizione di obiettivi, indicatori e target, ovvero dei livelli di performance da raggiungere.

Si tratta di un Sistema di tipo *proprietario*, che considera l'organizzazione camerale nel suo complesso secondo l'approccio *olistico* di analisi della performance.² Ciò significa che tutti gli elementi che compongono l'organizzazione interagiscono tra di loro e contribuiscono al funzionamento dell'Ente, la cui performance complessiva non deriva semplicemente dalla sommatoria delle performance dei singoli elementi costitutivi, ma dall'insieme di relazioni esistenti tra le varie componenti dell'organizzazione.

In quest'ottica, il Sistema adottato dalla Camera di Commercio di Bari è un sistema multidimensionale in quanto, attraverso la stratificazione delle varie attività dell'Ente, crea una interconnessione tra la misurazione della performance a livello organizzativo e la misurazione della performance a livello individuale.

In particolare, in sede di programmazione annuale (specificatamente all'interno della Relazione Previsionale e Programmatica) sono individuate le Aree Strategiche funzionali al perseguimento della mission istituzionale.

Per ogni Area Strategica³ sono individuati, in tale sede, specifici obiettivi strategici⁴, derivanti dagli indirizzi generali degli organi politici. Dagli obiettivi strategici discende la necessità di svolgere determinate attività e di erogare determinati servizi. Le modalità attese di svolgimento di tali attività e servizi consentono di definire gli obiettivi operativi. Tali obiettivi, coerentemente con la "*logica a cannocchiale*" prevista dalla normativa, consentono di collegare la performance organizzativa complessiva con la performance delle singole unità organizzative in cui l'Ente si articola.

² L'aggettivo "**olistico**" deriva dal greco "*olos*" cioè "tutto, intero, totale" e si riferisce alla **teoria dell'olismo**, paradigma filosofico secondo cui le proprietà di un dato sistema non possono essere determinate dalla somma delle sue componenti, bensì è il sistema in generale che determina il comportamento delle parti. Detto più semplicemente, la tesi sostiene che il tutto non sia riducibile alla somma delle parti di cui è composto, poiché il tutto è più della somma di queste.

³ Aree Strategiche che Unioncamere suggerisce di rinominare "Ambiti Strategici" (pag. 9, nota 4, Linee Guida).

⁴ Le linee guida di Unioncamere continuano ad utilizzare il termine di obiettivi "*strategici*" invece che "*specifici*", pur accennando al cambiamento normativo avvenuto con il D.Lgs. 74/2017.



In sede di programmazione annuale, la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi programmati è effettuata tramite una scheda analitica che individua opportuni indicatori di output, per gli obiettivi strategici e operativi che si vogliono perseguire nell'anno, ai quali è associato un target di risultato atteso.

Il processo di valutazione avviene tramite un confronto tra il valore assunto dagli indicatori prescelti e i rispettivi target, verificando a consuntivo il raggiungimento dei risultati attesi. Il monitoraggio viene effettuato periodicamente sulla base dei dati forniti da ciascuna unità organizzativa e trasmessi alla Struttura Tecnica Permanente.

Si evidenziano così gli eventuali scostamenti delle attività e dei risultati conseguiti rispetto alle linee programmatiche delineate dagli organi politici in sede di pianificazione strategica, allo scopo di determinare modalità di miglioramento nell'espletamento delle attività dei servizi camerali.

Dal punto di vista metodologico, il Sistema consente di monitorare da una parte il raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Ente, dall'altra il loro impatto (outcome) sull'ambiente esterno in termini di soddisfazione finale della collettività. Obiettivo della valutazione della performance organizzativa, infatti, non è soltanto quello di verificare se l'Ente ha raggiunto i propri obiettivi, ma anche se i risultati conseguiti sono stati in grado di creare valore per gli stakeholder del territorio di riferimento.

Nel sistema di misurazione definito dalla Camera di Commercio di Bari, le prestazioni dell'Ente e delle sue unità organizzative (performance organizzativa) sono analizzate in relazione alle 5 dimensioni di interesse di seguito specificate, che rappresentano lo schema interpretativo all'interno del quale vengono inquadrati tutti gli indicatori di prestazione identificati:

1. **Grado di attuazione della strategia:** costituisce un macro-ambito di obiettivi strategici per l'Ente - identificati sulla base delle priorità degli organi di indirizzo - che, così rappresentati, in via preventiva consentono di valutare poi se i risultati conseguiti dall'Ente sono in linea con i risultati previsti;
2. **Portafoglio delle attività e dei servizi:** è costituito dall'insieme programmato delle attività, incluse quelle di supporto e di regolamentazione, e dei servizi che la Camera mette a disposizione dei portatori di interesse (stakeholder) e degli utenti;
3. **Salute dell'amministrazione:** consiste nel complesso di condizioni necessarie per garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione di servizi avvenga in condizioni ottimali;
4. **Gli impatti dell'azione amministrativa – outcome:** si tratta degli impatti prodotti nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni. In particolare è necessario che l'Ente preveda gli impatti che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività e valuti se alla fine sono stati realmente conseguiti;
5. **Il confronto con le altre Amministrazioni – il benchmarking:** costituisce un macro-ambito trasversale ai precedenti, in base al quale si ha un quadro del posizionamento dell'Ente



rispetto ai soggetti che svolgono attività simili. L'analisi di tale posizionamento consente di valutare quali sono i punti di forza e le principali carenze da colmare.⁵

Per ognuno dei cinque ambiti di misurazione della performance organizzativa viene definito un indicatore sintetico a seguito della valutazione dei risultati, prodotti da singoli obiettivi afferenti allo specifico ambito di performance, effettuata dal soggetto valutatore competente per lo specifico livello organizzativo.

La definizione di un indicatore sintetico di performance permette di uniformare l'analisi sui vari ambiti, e di utilizzare la performance organizzativa come elemento della valutazione della performance individuale.

3.1.1 Le fasi della misurazione

La fase della misurazione e della valutazione della performance organizzativa è il momento nel quale i risultati ottenuti dalla gestione, rilevati secondo il sistema di misurazione definito in sede di programmazione (indicatori e target), sono confrontati con gli obiettivi. La segnalazione di eventuali scostamenti consente di attivare in modo tempestivo gli eventuali necessari interventi correttivi. Si attiva pertanto il processo di *feedback* o di retroazione che consente al sistema di autoregolarsi.

Il processo di misurazione, da un punto di vista operativo, si articola nelle seguenti fasi:

Fase 1: L'Ufficio Struttura Tecnica Permanente supporta il Segretario Generale nella predisposizione di schede di report (intermedie e finali) utili alle varie fasi di misurazione, definendo il processo di raccolta dei dati (tempi, fasi, soggetti coinvolti e responsabilità);

Fase 2: Il Dirigente responsabile di ciascuna Area a cui afferisce ogni obiettivo richiede ai propri collaboratori (titolari di E.Q., Capi Servizio) il monitoraggio o la rilevazione del dato numerico sul(i) risultato(i) atteso(i) associato(i) all'obiettivo(i) in esame;

Fase 3: Il dato, validato dal Dirigente competente, viene trasmesso all'Ufficio Struttura Tecnica Permanente che procede quindi con l'organizzazione delle informazioni in un report sintetico.

Per la trasmissione dei dati informativi richiesti, i Dirigenti si avvalgono di apposite Schede messe a disposizione nell'area comune – o intranet camerale. Le schede devono essere compilate nella

⁵ 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.

Il *Benchmarking* è un'efficace metodologia per misurare e incrementare le *performance* di una Pubblica Amministrazione. L'utilizzo sistematico di metodologie e di strumenti di *Benchmarking* integra i processi di apprendimento e cambiamento e, allo stesso tempo, ne stimola l'efficacia e l'efficienza, assicurando un miglioramento continuo grazie al costante confronto con l'esterno.

Si tratta di un processo meticoloso di confronto, di studio e adattamento delle prassi migliori al proprio contesto. L'uso di questa tecnica ha l'obiettivo di condurre le amministrazioni fuori dalla logica di azione autoreferenziale propria a molte di esse, innovando quindi il modo di operare.

Per effettuare tale attività è necessario adottare degli indicatori *standard* comuni tra più Amministrazioni. A tal fine, Unioncamere mette a disposizione una serie di indicatori, suddivisi per tipologia, che permette il confronto della *performance* tra le Camere di Commercio e di effettuare il confronto spaziale e temporale dei diversi indicatori secondo parametri regionali o dimensionali dell'Ente.



parte relativa all'andamento e alla rendicontazione degli indicatori e nella parte relativa alle fonti della documentazione, indicando ove è possibile reperire tutto il materiale attestante le attività indicate e da esibire a richiesta dell'Ufficio S.T.P. o degli altri Organismi di Verifica (OIV);

Fase 4: L'Ufficio Struttura Tecnica Permanente trasmette al Segretario Generale il report sintetico (che riassume l'andamento intermedio/finale degli obiettivi indicati nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.)).

3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

Gli elementi fondamentali nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della CCIAA di Bari 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.

OBIETTIVI. Sono i fattori critici di successo e i risultati da raggiungere per il conseguimento dei benefici attesi dalla CCIAA nei confronti dei propri stakeholder. Costituiscono, in pratica, le priorità di sviluppo della CCIAA ovvero le criticità sulle quali essa intende focalizzare l'attenzione, al fine di attuare specifiche azioni per il miglioramento della propria *performance*.

Si distingue tra:

- **OBIETTIVI STRATEGICI** (*rectius* specifici), 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.

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

Le dimensioni della performance descritta dagli indicatori sono le seguenti:

- *Stato delle risorse (input)* → 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 la minor quantità di risorse; in altre parole, dato un certo livello di input, un processo è efficiente quando consente di realizzare il massimo output possibile;
- *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* → qualità del servizio riscontrata dagli utenti ed espressa mediante la rilevazione della soddisfazione (customer satisfaction);
 - *Impatto (outcome)* → ricaduta concreta in termini di valore pubblico prodotto dall'Ente nei confronti dei propri stakeholder.

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

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

3.2.1 Collegamento tra obiettivi strategici e obiettivi operativi.

Le Linee guida di Unioncamere pongono giustamente l'accento sul collegamento tra obiettivi strategici (*rectius* specifici) e quelli operativi. La Camera di Commercio di Bari, in coerenza con la delibera Civit n. 89/2010, procede in un'ottica di cascading con la declinazione degli obiettivi, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia dai livelli organizzativi più elevati dell'Amministrazione fino alle singole unità organizzative ed agli individui.

In altri termini, si tratta di partire dagli obiettivi di più ampio respiro e di effettuarne la disarticolazione e suddivisione, allo scopo di individuare (e successivamente attribuire ai diversi soggetti), secondo una logica causale, i sub-obiettivi e le attività che risultano funzionali al loro conseguimento finale.

Il grado di raggiungimento (totale, parziale, ovvero mancato) degli obiettivi inseriti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.), è misurato dapprima in sede di approvazione della Relazione sulla Performance da parte della Giunta camerale e successivamente valutato dall'OIV al momento della validazione della stessa; in quest'ultimo frangente, l'Organismo di valutazione può tenere in debita considerazione le cause di giustificazione, ove presenti, che abbiano determinato eventuali scostamenti rispetto ai target prefissati.

La misurazione del raggiungimento degli obiettivi è eseguita con riferimento agli indicatori ed ai target di ciascuno. In effetti, tutti gli obiettivi - sia quelli strategici (specifici) che operativi - riportano nella relativa scheda l'indicatore e il target da considerare per la verifica del grado di raggiungimento. Tuttavia, si rileva come per taluni obiettivi strategici possa verificarsi l'ipotesi per la quale la scheda-obiettivo non riporti lo specifico indicatore, ma il raggiungimento dell'obiettivo viene misurato facendo riferimento al conseguimento degli obiettivi operativi ad esso collegati.

Quanto agli obiettivi operativi è invece evidente che tutti debbano riportare nella propria scheda l'indicatore ed il target di riferimento.

In altri termini, è possibile che, a seconda dei casi, nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.) siano presenti, simultaneamente o alternativamente, le seguenti ipotesi:



- a. **Obiettivo strategico munito di specifico indicatore e relativo target, affiancato da uno o più obiettivi operativi, ciascuno dei quali munito di indicatore e target.**

In tal caso il raggiungimento dell'obiettivo strategico è misurato autonomamente ed è indipendente dal raggiungimento o meno degli obiettivi operativi ad esso collegati.

Allo stesso modo, anche i singoli obiettivi operativi vengono misurati autonomamente.

- b. **Obiettivo strategico munito di specifico indicatore e relativo target, non affiancato da alcun obiettivo operativo.**

In tal caso viene misurato l'obiettivo strategico secondo gli indicatori e target ad esso associati.

- c. **Obiettivo strategico per il quale l'indicatore è costruito con diretto riferimento agli obiettivi operativi ad esso afferenti.**

In tal caso, l'indicatore dell'obiettivo strategico deve stabilire quale debba essere il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi collegati affinché anche l'obiettivo strategico possa considerarsi raggiunto.

A titolo di esempio, l'obiettivo strategico è considerato raggiunto se è raggiunto almeno il 90% degli obiettivi operativi ad esso sottostanti, oppure l'obiettivo strategico è considerato raggiunto se la media ponderata degli indicatori degli obiettivi operativi ad esso sottostanti raggiunge almeno il 70%, etc.

Gli indicatori che di volta in volta sono associati agli obiettivi strategici ed operativi possono essere, a seconda dei casi, in numero variabile.

Nel caso siano presenti due o più indicatori, il peso specifico attribuito a ciascuno di essi può essere uguale o differente; in tale ultimo caso, il risultato ottenuto da ciascun indicatore viene rilevato puntualmente e concorre, per il proprio peso specifico, al raggiungimento dell'obiettivo a cui risulta associato.

3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa

La misurazione, passaggio preliminare e necessario rispetto alla successiva fase di valutazione, consiste quindi 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 dell'Ente. Esso consente di verificare se ed in che modo l'Ente è orientato verso il conseguimento della performance attesa.

La Camera di Commercio di Bari effettua il monitoraggio della performance organizzativa con cadenza semestrale al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi. Il monitoraggio intermedio è effettuato entro il mese di luglio e ha ad oggetto lo stato di avanzamento dei singoli indicatori degli obiettivi sia strategici che operativi al 30 giugno dell'anno di riferimento.

L'Ufficio Struttura Tecnica Permanente cura il processo di monitoraggio semestrale della performance organizzativa, in collaborazione con i Dirigenti e le Elevate Qualificazioni, e con il



coordinamento del Segretario Generale.

La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, da collaboratori indicati dal Dirigente (i cosiddetti “Responsabili della rilevazione”). La validazione dei dati è, invece, competenza del Dirigente o dei titolari di posizione di Elevata Qualificazione, i quali possono facilitare la lettura degli indicatori con note di commento.

Il monitoraggio viene eseguito mediante compilazione di Schede di monitoraggio, appositamente predisposte e inerenti ciascun obiettivo di competenza del Segretario Generale o del Dirigente, nelle quali vengono evidenziate le eventuali criticità o gli scostamenti, ovvero i correttivi da attuare ai fini del conseguimento degli obiettivi stessi.

Sulla base dei dati comunicati da Segretario Generale/Dirigenti/Elevate Qualificazioni, la Struttura Tecnica Permanente provvede a collazionare le risultanze del monitoraggio e ad elaborare dei report semestrali volti ad assicurare un’immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi.

L’Ufficio Struttura Tecnica Permanente, pertanto, predispone n. 2 tipologie di report:

- un **Report di Ente**, per monitorare l’andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso ed è destinato al Segretario Generale e all'OIV;
- i **Report di unità organizzativa**, che consentono di monitorare l’andamento degli obiettivi assegnati alle articolazioni dell'Ente (Aree, Servizi o unità organizzative equivalenti).

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 P.I.A.O. (“**aggiornamento**”) al fine di garantirne la tracciabilità.

La misurazione di fine periodo - che permette di rilevare lo stato di realizzazione degli obiettivi sia strategici che operativi alla data del 31 dicembre dell’anno di riferimento - si articola secondo la medesima tipologia di reportistica (di Ente, di unità organizzativa, ecc.), costituendo la consuntivazione della *performance* organizzativa, che andrà a confluire nella Relazione sulla Performance.

3.4 Valutazione della performance organizzativa

La valutazione consiste nell’attività di analisi e interpretazione dei valori misurati e tiene conto dei fattori di contesto che possono aver determinato l’allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento (target), individuando le eventuali azioni di miglioramento.

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



processo di feedback che garantisca il buon funzionamento del Ciclo della *performance*.

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.

Come già evidenziato, la performance organizzativa della Camera di Commercio di Bari è articolata su due livelli:

- la performance complessiva di Ente;
- la performance di singole unità organizzative (Aree/Servizi o unità organizzative equivalenti).

La chiara definizione del concetto di Performance Organizzativa (e delle relative procedure di calcolo) è tra l'altro fondamentale ai fini della determinazione di una quota parte della retribuzione accessoria del personale.

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA DI ENTE

Attiene alla performance organizzativa complessiva di Ente il grado di conseguimento di tutti gli obiettivi strategici ed operativi definiti nel P.I.A.O..

Per la misurazione e valutazione della “performance organizzativa complessiva” a livello di Ente, quindi, devono essere presi in considerazione **tutti gli obiettivi (sia strategici che operativi) definiti nel P.I.A.O.** ed il risultato della performance organizzativa di Ente è costituito dalla media di conseguimento degli stessi, espressa in termini percentuali, considerando i margini di tolleranza e le soglie critiche di seguito riportate.

Tale media, espressa in termini percentuali, costituisce parametro di valutazione di **tutti** i dipendenti (Segretario Generale, Dirigenti, E.Q. e dipendenti non rientranti nelle precedenti casistiche) secondo il relativo peso come riportato nelle schede di valutazione individuali.

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLE SINGOLE UNITA' ORGANIZZATIVE

Attiene alla performance delle singole unità organizzative (Aree, Servizi o unità organizzative equivalenti) il grado di conseguimento degli obiettivi operativi assegnati all'Area, al Servizio o all'unità organizzativa equivalente.

Il risultato della performance delle singole unità organizzative è costituito dalla media di conseguimento degli obiettivi operativi che, seppur formalmente assegnati al Dirigente dell'Area, sono direttamente riferibili ad una determinata Area, Servizio o unità organizzativa equivalente.

In pratica, per quanto riguarda i macro livelli organizzativi (Aree) ed i micro livelli organizzativi (Servizi o unità organizzative equivalenti), la performance organizzativa è misurata come di seguito indicato.



Valutazione della Performance organizzativa di Area

Per la misurazione e valutazione della “performance organizzativa di Area” devono essere presi in considerazione **gli obiettivi operativi assegnati all’Area di competenza del Dirigente** ed il risultato della performance organizzativa di Area è costituito dalla media di conseguimento degli stessi, espressa in termini percentuali, considerando i margini di tolleranza e le soglie critiche di seguito riportate.

Tale media, espressa in termini percentuali, costituisce parametro di valutazione del **Dirigente** e delle **E.Q.** assegnati all’Area medesima, secondo il relativo peso come riportato nelle schede di valutazione individuali.

Valutazione della Performance organizzativa di Servizio o unità organizzativa equivalente.

Per la misurazione e valutazione della “performance organizzativa di Servizio” (o unità organizzativa equivalente) devono essere presi in considerazione **gli obiettivi operativi assegnati a ciascun Servizio (o a ciascuna Unità organizzativa equivalente)** ed il risultato della performance organizzativa di Servizio o dell’unità organizzativa equivalente è costituito dalla media di conseguimento degli stessi, espressa in termini percentuali, considerando i margini di tolleranza e le soglie critiche di seguito riportate.

Tale media, espressa in termini percentuali, costituisce parametro di valutazione dei **Funzionari** (non titolari di E.Q.), degli **Istruttori**, degli **Operatori Esperti** e degli **Operatori**, secondo il relativo peso come riportato nelle schede di valutazione individuali.

Ai fini della valutazione della performance organizzativa è necessario che i soggetti valutatori tengano conto sia dei *margini di tolleranza* entro i quali gli obiettivi possono essere considerati come “raggiunti” (in termini di scostamenti accettabili rispetto ai target), sia le **soglie critiche**, ovvero i valori al di sotto dei quali gli obiettivi sono considerati come “*assolutamente non raggiunti*”.

Margini di tolleranza e soglie critiche sono riassunti nelle tabelle che seguono.

MARGINI DI TOLLERANZA DI RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI
Obiettivi Strategici: da 90% a 100%
Obiettivi operativi: da 90% a 100%

SOGLIE CRITICHE DI MANCATO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI
Obiettivi Strategici: da 1% a 39,99%
Obiettivi operativi: da 1% a 39,99%



SOGLIE RELATIVE AL RAGGIUNGIMENTO PARZIALE OBIETTIVI
Obiettivi Strategici: da 40% a 89,99%
Obiettivi operativi: da 40% a 89,99%

Pertanto, l'obiettivo che consegua una percentuale di raggiungimento almeno pari al 90% è considerato "**pienamente raggiunto**".

Invece, nel caso in cui la percentuale di raggiungimento di un obiettivo (strategico o operativo) non superi la soglia critica (39,99%), l'obiettivo è definitivamente considerato come "**non raggiunto**".

Qualora, infine, la percentuale di raggiungimento sia compresa tra il 40% (superiore alla soglia critica del 39,99%) e l'89,99% (inferiore al margine di tolleranza di raggiungimento dell'90%), l'obiettivo viene considerato come "**parzialmente raggiunto**" e viene misurato secondo l'effettiva percentuale di raggiungimento avendo sempre come riferimento il target indicato nella relativa scheda.

Riassumendo:

INDICATORI DI RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI STRATEGICI ED OPERATIVI	
OBIETTIVI RAGGIUNTI	$\geq 90\%$
OBIETTIVI PARZIALMENTE RAGGIUNTI	$\geq 39,99\% \leq 89,99\%$
OBIETTIVI NON RAGGIUNTI	$\leq 39,99\%$

Altri fattori da considerare nella valutazione della performance organizzativa

Con riferimento agli obiettivi il cui grado di raggiungimento risulti inferiore alle soglie critiche (non raggiunti) o che siano raggiunti solo parzialmente, gli organi valutatori (Giunta camerale, Segretario Generale e OIV) sono chiamati a trarre le opportune conclusioni in merito, nonché a valutare la possibilità di tenere nella dovuta considerazione (o meno) la presenza di eventuali "*cause di giustificazione*" che abbiano determinato lo scostamento tra dato ottenuto e dato programmato.

In proposito, le "*cause di giustificazione*" che possono essere prese in considerazione dagli organi valutatori ai fini del mancato raggiungimento degli obiettivi, ovvero per il raggiungimento solo parziale di taluno di essi, devono essere tali da rendere **oggettivamente non conseguibile** (o conseguibile solo in parte) l'obiettivo. Deve perciò trattarsi di *cause di forza maggiore o di fattori sopravvenuti e comunque indipendenti dalla volontà del Dirigente responsabile* che, di fatto, hanno



reso non realizzabili le attività connesse al raggiungimento di un obiettivo.

Si sottolinea che è comunque compito dello stesso Dirigente provvedere tempestivamente a segnalare "*l'oggettiva impossibilità*" di conseguimento di un determinato obiettivo, al fine di consentire l'eventuale aggiornamento del P.I.A.O. da parte dell'Organo politico provvedendo alla modifica, alla sostituzione o alla eliminazione dell'obiettivo non più realizzabile.

Pertanto, così come proposto da Unioncamere Italiana⁶, la valutazione ottenuta attraverso i sopra citati indicatori sintetici viene integrata con l'analisi di altri elementi di carattere quali-quantitativo e di contesto ovvero grazie a specifiche informazioni aggiuntive fornite anche dai Dirigenti, quali ad esempio:

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

Tali fattori possono quindi influenzare il livello raggiungimento della performance organizzativa di Ente, di Area, di Servizio o di unità organizzativa equivalente, eventualmente operando come cause di giustificazione in caso di mancato raggiungimento di taluni obiettivi e/o come punti di eccellenza in caso di raggiungimento di obiettivi oltre le aspettative o nonostante particolari congiunture sfavorevoli.

La considerazione congiunta di tutti gli elementi considerati consente al valutatore di formulare e motivare un giudizio discrezionale sull'andamento dell'Amministrazione esprimibile, sempre in termini di percentuale, adottando le seguenti opzioni valutative riguardo alla performance organizzativa dell'Ente e delle diverse articolazioni di cui si compone.

In particolare, la valutazione di sintesi fatta dal soggetto valutatore - con cui esprime una valutazione sia qualitativa sia quantitativa - consente di assegnare a ciascun ambito di misurazione una valutazione sintetica in una scala percentuale a 6 valori, come segue:

- **0: Performance non adeguata o insufficiente** (risultato conseguito < 40% del target atteso);
- **1 Performance migliorabile** (risultato conseguito tra 40 e 50% del target atteso);
- **2: Performance adeguata o sufficiente** (risultato conseguito tra 50% e 60% del target atteso);
- **3: Performance discreta** (risultato conseguito tra 60% e 75% del target atteso);
- **4: Performance buona** (risultato conseguito tra il 75% e il 90% del target atteso);
- **5: Performance ottima** (risultato conseguito $\geq$ al 90% del target atteso).

Nb: Le prime due fasce di giudizio rappresentano una valutazione non positiva della performance di Ente che determinano la non corresponsione del salario accessorio.

⁶ Format di redazione del SMVP, pag. 16



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

La misurazione della *performance* organizzativa rappresenta un input fondamentale per la successiva valutazione, ossia una base sulla quale il valutatore può costruire il proprio giudizio di sintesi.

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.

Le valutazioni della performance organizzativa sono eseguite dai soggetti valutatori nell'ordine:

- **dall'OIV** per la performance dell'Ente nel suo complesso, nonché per la proposta di valutazione annuale del Segretario Generale.
- **dal Segretario Generale** per la performance delle Aree dirigenziali;
- **dai Dirigenti** per la performance delle unità organizzative di propria competenza (E.Q. e dipendenti).

I soggetti valutatori di cui sopra esprimono una valutazione qualitativa (e anche quantitativa tramite il giudizio numerico di sintesi) dell'area organizzativa di competenza considerando i seguenti fattori:

- distanza tra il target e la misura effettiva per gli indicatori considerati;
- laddove sia disponibile, il trend storico delle prestazioni relative agli indicatori misurati;
- laddove siano disponibili, i dati di benchmarking con altre Camere di Commercio;
- i fattori e le condizioni che hanno determinato quel risultato, ovvero il contesto di riferimento nel quale le suddette prestazioni sono maturate.

Pertanto, la valutazione della performance organizzativa della Camera di Commercio di Bari, previo confronto con gli uffici preposti al presidio interno del Ciclo della performance (Ufficio Struttura Tecnica Permanente), si concretizza:

- nella valutazione della performance complessiva dell'Ente da parte dell'OIV**, tenendo conto di un indicatore sintetico costruito come media - eventualmente "ponderata" - del grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi strategici ed operativi individuati in sede di programmazione annuale nel P.I.A.O.;
- nella valutazione della performance delle unità organizzative (Aree/Servizi o unità organizzative equivalenti)** da parte della Giunta camerale con il supporto dell'OIV, tenendo conto di un indicatore sintetico costruito come media - eventualmente "ponderata" - del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati ad ogni singola unità organizzativa (Area/Servizio o unità organizzativa equivalente).

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



4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Nell'approvare il presente Sistema di Misurazione e Valutazione, la Camera di Commercio di Bari, stabilisce che il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.) non debba contenere la formale attribuzione di obiettivi individuali nei confronti di dipendenti appartenenti alla carriera non dirigenziale, in quanto gli obiettivi contenuti nel suddetto documento sono attribuiti esclusivamente al Segretario Generale ed ai Dirigenti dell'Ente.

Invero, nei confronti dei dipendenti titolari di posizione di E.Q., gli obiettivi individuali sono direttamente attribuiti dal Dirigente di riferimento, mediante formale assegnazione, sia individuandoli tra quelli contenuti nel P.I.A.O., sia esulando dallo stesso.

Per tutti gli altri dipendenti, gli obiettivi di riferimento coincidono con quelli assegnati al Servizio o all'unità organizzativa equivalente al quale ciascun dipendente è assegnato. Resta comunque salva la possibilità di assegnazione di ulteriori specifici obiettivi individuali al singolo dipendente mediante assegnazione diretta (con nota scritta o a mezzo mail) da parte del Dirigente o del titolare di E.Q.

4.1 Requisiti e principi

La performance individuale rappresenta un livello di performance complementare a quello di valutazione della performance organizzativa, alimentando la valutazione delle risorse umane. L'articolazione di questa fase del Ciclo di Gestione della Performance è svolta al fine di fornire indicazioni utili a creare la coerenza e il collegamento tra i comportamenti e i risultati prodotti dalle unità che operano all'interno dell'organizzazione e la performance organizzativa raggiunta dall'Ente.

Scopo primario della misurazione e valutazione della performance individuale è quello di evidenziare e incentivare l'apporto del singolo alla realizzazione degli obiettivi dell'organizzazione. In questo modo si contribuisce ad allineare le aspettative ed i comportamenti dei singoli verso i fini perseguiti dall'Ente, creando e mantenendo un clima organizzativo favorevole volto a sviluppare le competenze di ciascuno.

La valutazione della performance individuale dei dipendenti della Camera di commercio di Bari si ispira ai seguenti principi:

- **Predeterminazione degli obiettivi:** gli obiettivi complessivi dell'Ente e di ciascuna Area dirigenziale vengono determinati nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.), approvato entro il 31 gennaio dell'anno di competenza e portato a conoscenza di tutti i dipendenti mediante pubblicazione sul sito internet e mediante incontri tra il personale e la Dirigenza.

Gli obiettivi ai Dirigenti vengono formalmente assegnati dal Segretario Generale entro il mese di febbraio. Contestualmente ciascun Dirigente provvede a formalizzare (con lettera o



con ordine di servizio) l'assegnazione degli obiettivi individuali ai dipendenti titolari di E.Q. assegnati alla propria Area.

- **Motivazione del giudizio:** il punteggio è numerico e scaturisce dalla valutazione di specifici e dettagliati comportamenti esplicitati nella scheda che viene notificata a ciascun dipendente (non di categoria dirigenziale) entro il mese di luglio dell'anno successivo a quello di riferimento.
- **Diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore:** la valutazione è effettuata:
 - dalla Giunta per il Segretario Generale, con l'ausilio dell'OIV;
 - dal Segretario Generale per i Dirigenti, eventualmente con l'ausilio dell'OIV;
 - dal Dirigente di competenza - di concerto con il Segretario Generale - per i dipendenti incaricati di posizione di Elevata Qualificazione;
 - dal Dirigente competente - che può avvalersi dei giudizi e degli elementi espressi dai titolari di posizione di Elevata Qualificazione - per tutti gli altri dipendenti.
- **Partecipazione al processo da parte del valutato:** I dipendenti vengono a conoscenza degli obiettivi dell'Area di appartenenza e dei propri Servizi/Uffici entro il mese di febbraio successivamente all'approvazione del P.I.A.O..

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

Il presente sistema di misurazione e valutazione della performance individuale si propone di:

1. evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'Amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
2. chiarire e comunicare cosa ci si attende - in termini di risultati e comportamenti - dalla singola unità;
3. supportare i singoli dipendenti nel miglioramento della loro performance;
4. valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future al singolo;
5. contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
6. premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
7. promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

Da un punto di vista del personale, la performance viene definita per le seguenti categorie:

- Segretario Generale
- Dirigenti
- Elevate Qualificazioni (E.Q.)
- Personale delle aree dei Funzionari e degli Istruttori
- Personale delle aree degli Operatori Esperti e degli Operatori.

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

- risultati;
- comportamenti e competenze.



La misurazione e valutazione dei risultati della performance individuale avviene sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa complessiva, del grado di raggiungimento degli obiettivi riferiti all'ambito organizzativo di competenza (Area, Servizio o unità organizzativa equivalente), nonché sulla base del grado di conseguimento degli obiettivi individuali assegnati.

La valutazione dei risultati è differente a seconda del ruolo e dalla posizione che nella scala gerarchica dell'Ente sono ricoperti dal dipendente valutato, nel senso che man mano che si prendono in considerazione dipendenti caratterizzati da inquadramenti professionali più elevati, assume un maggior rilievo nella valutazione di essi il grado di raggiungimento dei risultati; ciò risponde all'ovvia motivazione secondo la quale, se ad un soggetto è attribuita una certa dose di responsabilità e se questi svolge compiti direttivi, l'incidenza delle proprie azioni sui risultati è più elevata.

Di converso, la componente fondamentale di valutazione del personale inquadrato in categorie meno elevate è costituita dai comportamenti e dalle competenze che devono essere valutati sulla base di alcuni fattori determinati.

Uno degli scopi principali del presente Sistema di Misurazione e Valutazione è proprio quello di individuare il giusto mix tra le due componenti suindicate e da applicare rispettivamente a Dirigenti, Elevanti Qualificazioni e ai dipendenti non rientranti nelle due precedenti categorie.

Occorre, infatti, considerare che da un lato Segretario Generale, dirigenti e titolari di posizione di Elevata Qualificazione, svolgendo attività direzionale, possono influenzare con le proprie scelte le performance dell'Ente e sono responsabili del raggiungimento degli obiettivi ad essi direttamente assegnati; dall'altro, tutti gli altri dipendenti partecipano solo indirettamente al conseguimento degli obiettivi dell'Ente e/o dell'Area cui sono assegnati. In effetti, per questi ultimi appare ipotizzabile un loro maggiore coinvolgimento nel perseguimento degli obiettivi operativi assegnati al Servizio/Ufficio/unità organizzativa equivalente cui essi appartengono e nel quale essi hanno direttamente operato. Nel caso di personale dipendente, infatti, elemento essenziale della valutazione è dato dal contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza.

4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale

Alla luce delle considerazioni sin qui esposte, nella costruzione di un modello di valutazione utile per tutte le categorie di dipendenti, occorre tenere presente la diversa incidenza della componente **“Risultati”** (e per converso di quella **“Comportamenti e competenze”**), la quale deve essere differenziata tra le tipologie di personale oggetto di valutazione individuale, come di seguito specificato.



Segretario Generale	50%	0%	30%	20%	100%
Dirigenti	15%	45%	20%	20%	100%
E.Q.	10%	30%	20%	40%	100%
Funzionari	5%	25%	0%	70%	100%
Istruttori	5%	25%	0%	70%	100%
Operatori Esperti	5%	15%	0%	80%	100%
Operatori	5%	15%	0%	80%	100%

(Tabella 1)

Come è evidente, man mano che si passa dalle posizioni apicali (Segretario Generale e Dirigenti in primis) fino ai ruoli privi di specifiche responsabilità e non svolgenti attività direzionale, l'incidenza dei risultati collegati alla performance di Ente e di Unità organizzativa assume valori decrescenti con peso via via inferiore; di contro, per le stesse motivazioni, risulta crescente il peso da attribuire alla valutazione della componente "comportamenti e competenze".

Nel Sistema di Valutazione adottato dalla Camera di Commercio di Bari il punteggio massimo conseguibile per ogni fattispecie di personale è pari a 100 ed è funzione della sommatoria tra "Risultati" e "Comportamenti".

Nello specifico, per ogni dipendente la valutazione sarà la risultante dei seguenti fattori:

PERFORMANCE DI ENTE Media percentuale di raggiungimento degli <u>obiettivi strategici ed operativi</u> inseriti nel P.I.A.O.	+
PERFORMANCE AMBITO ORGANIZZATIVO DI DIRETTA RESPONSABILITÀ Media percentuale di raggiungimento di tutti gli <u>obiettivi operativi</u> assegnati all'Area/Servizio o unità organizzativa equivalente	+
OBIETTIVI INDIVIDUALI Media percentuale, eventualmente ponderata, di raggiungimento degli obiettivi individuali	+
COMPORAMENTI Secondo la valutazione effettuata dal Dirigente competente con riferimento alle varie voci comportamentali indicate nella scheda individuale	=
VALUTAZIONE COMPLESSIVA	.../100



NB: La valutazione della performance individuale del personale, anche di qualifica dirigenziale, si intende negativa, per gli effetti di legge e contrattuali, quando nella scheda di valutazione individuale del dipendente viene attribuito un punteggio inferiore a 50/100, in quanto in tali casi la prestazione non è in linea con le aspettative dell'Ente.

Il peso delle singole componenti su base 100 è differenziato per ogni tipologia di personale come si evince dalla Tabella 1 sopra riportata e, più dettagliatamente, dalle specifiche **schede di valutazione individuale** riportate in appendice al presente documento.

Per il calcolo del punteggio individuale si opera come segue:

1. Si procede alla valutazione della performance organizzativa complessiva di Ente, calcolando la **media del raggiungimento di tutti gli obiettivi strategici ed operativi** inseriti nel P.I.A.O. Il risultato della valutazione è espresso in percentuale.
2. Per ogni Area dirigenziale, si procede alla valutazione della performance di Area/Servizio (o unità organizzativa equivalente), operando la **media del raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati all'Area/Servizio (o unità organizzativa equivalente)**. Il risultato della valutazione è espresso in percentuale.
3. Per Segretario Generale, Dirigenti ed E.Q., ai quali sono formalmente assegnati obiettivi individuali, si procede a calcolare la **media del raggiungimento degli obiettivi individuali attribuiti**. In particolare:
 - al **Segretario Generale** sono attribuiti specifici obiettivi collegati al mantenimento degli equilibri economico-patrimoniale desumibili dal bilancio camerale, all'efficienza dell'intero Ente, alla Customer Satisfaction, nonché ulteriori obiettivi individuali attribuitigli dalla Giunta e specificatamente indicati nel P.I.A.O.;
 - per i **Dirigenti** camerali gli obiettivi individuali sono costituiti da tutti gli obiettivi strategici attribuiti all'Area di diretta responsabilità;
 - per i **titolari di posizione di Elevata Qualificazione** gli obiettivi individuali sono quelli direttamente conferiti da ciascun Dirigente con lettera d'incarico ed il cui grado di raggiungimento - ove i medesimi non siano inseriti nel P.I.A.O. - espresso in termini percentuali, è attestato dallo stesso Dirigente competente.
- 4) Si procede quindi a compilare le schede di valutazione individuale relativamente alla componente della performance organizzativa, tenendo conto del relativo peso collegato alla posizione e al ruolo ricoperto dal singolo dipendente (Dirigente, E.Q. ovvero altra categoria di dipendente).

La valutazione è comunicata a ciascun dipendente con la notifica della scheda individuale.



CORRELAZIONE TRA INDENNITÀ DI RISULTATO E RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

La previsione di cui all'art. 4 bis, comma 2 del D.L. n. 13/2023, convertito dalla Legge n. 41/2023 introduce una correlazione tra riconoscimento della retribuzione di risultato e rispetto dei tempi di pagamento in misura non inferiore al 30%.

A tal riguardo si ritiene fare proprie le indicazioni metodologiche proposte da Unioncamere Nazionale, pervenute con e-mail del 26 giugno 2023 prot. cam. n. 0110582/E del 14/11/2023, che ha evidenziato l'opportunità di collocare il monitoraggio dei tempi di pagamento a valle del ciclo della performance camerale (contrattazione integrativa decentrata) per consentire una quantificazione effettiva della retribuzione di risultato disponibile.

Pertanto, al **Segretario Generale**, al **Dirigente responsabile dei pagamenti delle fatture commerciali e ai Dirigenti dei singoli settori dai quali originano processi di spesa**, viene assegnato uno specifico obiettivo, il rispetto dei tempi di pagamento, misurato con l'indicatore di ritardo annuale dei pagamenti elaborato mediante la Piattaforma dei crediti commerciali - PCC (art. 1, commi 859, lett. b, e 861 Legge 145/2018).

In base al livello di raggiungimento di tale Obiettivo *"le risorse intere o residue collegate al 30% della retribuzione di risultato connesse all'Obiettivo del rispetto dei tempi di pagamento di cui alla Legge n. 145/2018 rientreranno a far parte dell'importo destinato al Raggiungimento degli Obiettivi di Performance misurati e valutati secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance approvato dalla CCIAA di Bari e già in vigore."* (art. 7bis, comma 2).

Al rispetto dei tempi di pagamento, quindi, è assegnata una funzione di conferma o penalizzazione (tenuto conto del risultato raggiunto rispetto al target atteso) dell'ammontare teorico massimo della retribuzione di risultato.

Nel seguito vengono descritti i criteri, i fattori e i driver impiegati nella valutazione delle diverse tipologie di personale (Segretario Generale, Dirigenti, titolari di posizione di Elevata Qualificazione, Funzionari, Istruttori, Operatori Esperti e Operatori) da parte della Camera di Commercio di Bari.

Giova qui evidenziare che nella valutazione individuale, l'organo valutatore è tenuto ad esprimere un punteggio, espresso in base 100, costituito dalla sommatoria di risultati e comportamenti, indipendentemente dal numero di giorni di presenza effettiva in servizio.

In altri termini, spetta sempre al Dirigente valutatore stabilire se ed in quale misura nella valutazione del contributo apportato da ciascun dipendente al risultato di performance di Area o di Servizio (o unità organizzativa equivalente) si debba tenere conto (o meno) degli eventuali periodi di assenza dal servizio per part-time, aspettative, congedi, malattie, ecc. che lo hanno riguardato nel corso dell'anno.

In ogni caso, all'atto della liquidazione dei compensi accessori, l'Ufficio Trattamento Economico, provvede comunque a riproporzionare l'importo da corrispondere, determinandolo sulla base dei



giorni di effettiva presenza in servizio nel corso dell'anno escludendo i sabati, le domeniche e le festività infrasettimanali.

Si precisa che sono equiparate a presenza in servizio - e quindi non comportanti decurtazione da riproporzionamento dell'importo erogabile - le assenze per esigenze di servizio, i riposi compensativi, le ferie, i permessi sostitutivi delle festività sopprese, i congedi di maternità, paternità e parentali (questi ultimi espressamente richiamati dall'art. 9 comma 3 del D. Lgs. 150/2009).

Invece, con riferimento al personale in servizio a tempo parziale (part-time), il compenso incentivante sarà corrisposto con la medesima decurtazione dell'orario di lavoro e del trattamento stipendiale in godimento.

Inoltre, occorre considerare ulteriori casi particolari che potrebbero verificarsi nel corso dell'anno:

- nei casi di mobilità interna ovvero passaggi di categoria o di profilo professionale, la valutazione avverrà secondo il **criterio di prevalenza** ossia con riferimento al ruolo ricoperto o all'unità di cui il valutato ha fatto parte per il maggior numero di mesi (periodi maggiori a 16 giorni) nel corso dell'anno. Diversamente, la valutazione è effettuata separatamente dai due valutatori compilando due diverse schede di valutazione.
- nei casi in cui il dipendente sia assegnato a più unità organizzative, ognuno dei Dirigenti effettua la valutazione di competenza ed il punteggio finale attribuito al dipendente è dato dalla media dei punteggi assegnati.

4.2.1 La valutazione del Segretario Generale

Quale Dirigente di vertice dell'Ente, la valutazione del Segretario Generale è effettuata dalla Giunta camerale su proposta dell'OIV.

Il punteggio del Segretario Generale, espresso su base 100, è così determinato:

- max 50 punti sono attribuiti sulla base del risultato della performance organizzativa di Ente (es. performance di Ente 90%, punteggio = $50 \times 90\% = 45/50$ punti).
- max 30 punti sono attribuiti sulla base della media percentuale di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnatigli. Invero al Segretario Generale sono attribuiti almeno tre obiettivi individuali e precisamente:
 - un **obiettivo relativo allo stato di salute dell'Amministrazione**, desumibile dagli indici di natura patrimoniale ed economico-finanziaria rinvenienti dall'analisi del bilancio camerale;⁷

⁷ In particolare, si tratta di obiettivi:

- di **struttura**, che verificano le scelte di dimensionamento del personale, sia in termini di unità impiegate che di costo;
- di **natura economico-patrimoniale** relativi :
 - all'*equilibrio economico* in termini di bilanciamento di costi e ricavi di esercizio,
 - all'*equilibrio patrimoniale* in termini di bilanciamento tra fonti e impieghi;
 - all'*equilibrio finanziario* in termini di bilanciamento tra flussi finanziari in entrata e in uscita
- di **processo** ossia diretti a realizzare;



- un **obiettivo collegato all'efficienza dell'intero Ente**;⁸
 - un **obiettivo collegato alla Customer Satisfaction dell'intero Ente**;
 - eventuali ulteriori obiettivi individuali attribuitigli direttamente dalla Giunta in sede di approvazione del Piano della performance ed ivi specificatamente individuati.
- max 20 punti sono attribuiti dalla valutazione dei comportamenti agiti e le competenze dimostrate per conseguire i risultati prefissati.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti del Segretario Generale sono riconducibili ad una serie di elementi di valutazione quali:

1. **capacità di valutazione dei propri collaboratori**, da dimostrare tramite una significativa differenziazione dei giudizi, intesa come capacità dimostrata di differenziare le valutazioni coerentemente all'apporto dei singoli collaboratori;
2. **leadership**, intesa come capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente;
3. **capacità direzionale**, intesa come capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate;
4. **capacità di responsabilizzazione**, intesa come capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità;
5. **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.

Per ognuno degli elementi di valutazione il valutatore (l'OIV, di concerto con l'organo politico dell'Ente), utilizzando gli elementi qualitativi a propria disposizione esprime un giudizio quantitativo che si esprime con i voti indicati nella specifica scheda.

-
- l'*efficienza*, quale capacità di utilizzare in modo ottimale le risorse;
 - l'*efficacia*, quale capacità di realizzare i livelli di servizi attesi dagli stakeholder esterni;
 - la *qualità*, intesa come qualità effettiva dei servizi offerti.

⁸ Tale obiettivo deve tendere a conseguire:

- 1) l'ottimizzazione dei livelli di efficienza, efficacia e qualità dei processi interni;
- 2) l'incremento dei margini di efficienza e di produttività;
- 3) la fluidità dei processi organizzativi;
- 4) la valorizzazione delle capacità professionali impiegate nell'Ente;
- 5) la razionalizzazione nella gestione delle risorse camerali.

Poichè a ciascun Dirigente dell'Ente è attribuito un analogo obiettivo di efficienza, ma riferibile alla sola Area di propria competenza, conseguentemente al Segretario Generale, nella sua qualità di Dirigente di vertice - e dunque responsabile, supervisore e coordinatore delle attività di tutte le Aree dirigenziali dell'Ente - l'obiettivo in questione è misurato in relazione alla realizzazione degli obiettivi strategici relativi all'efficienza interna delle singole Aree dirigenziali.



4.2.2 La valutazione della Dirigenza camerale

La valutazione del personale Dirigente è eseguita dal Segretario Generale con il supporto dell'OIV. Nel caso in cui il Segretario Generale sia impossibilitato ad eseguire e/o sottoscrivere la valutazione a causa di assenza e/o impedimento per qualsiasi causa (decesso, pensionamento, ecc.), la valutazione è eseguita dall'OIV, il quale può avvalersi della consultazione del medesimo Segretario Generale, ove questa sia possibile.

Il punteggio di ciascun dirigente, espresso su base 100, è così determinato:

- max 15 punti sono attribuiti sulla base del risultato della performance organizzativa di Ente (es. performance di Ente 90%, punteggio = $15 \times 90\% = 13,5/15$ punti);
- max 45 punti sono attribuiti sulla base del risultato della performance organizzativa di Area, desumibile dalla media degli obiettivi operativi dell'Area.
Es. performance organizzativa di Area 95%, punteggio $45 \times 95\% = 42,75/45$ punti;
- max 20 punti sono attribuiti sulla base della media percentuale di raggiungimento degli obiettivi individuali del Dirigente, costituiti dagli obiettivi strategici attribuiti all'Area di competenza dello stesso e da altri eventuali obiettivi specificatamente assegnatigli dal Segretario Generale o dalla Giunta;
- max 20 punti sono attribuiti sulla base della valutazione dei comportamenti e competenze del dirigente.

Alla stregua del Segretario Generale, i fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei Dirigenti sono riconducibili ad una serie di elementi di valutazione quali:

1. **capacità di valutazione dei propri collaboratori**, da dimostrare tramite una significativa differenziazione dei giudizi, intesa come capacità dimostrata di differenziare le valutazioni coerentemente all'apporto dei singoli collaboratori;
2. **leadership**, intesa come capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente;
3. **capacità direzionale**, intesa come capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate;
4. **capacità di responsabilizzazione**, intesa come capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità;
5. **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.

Per ognuno degli elementi di valutazione il valutatore (il Segretario Generale con l'ausilio dell'OIV), utilizzando gli elementi qualitativi a propria disposizione, esprime un giudizio quantitativo che si esprime con i voti indicati nella specifica scheda.



4.2.3 La valutazione del personale incaricato di posizione di Elevata Qualificazione

La valutazione del personale incaricato di posizione di Elevata Qualificazione (E.Q.) è di competenza del Dirigente responsabile dell'Area ove il dipendente valutato opera, sentito il Segretario Generale. In caso di assenza e/o impedimento per qualsiasi causa (decesso, pensionamento, ecc.) del Dirigente competente ad eseguire e/o sottoscrivere la valutazione, la valutazione è eseguita in sua vece dal Segretario Generale il quale può avvalersi, ove possibile, della consulenza del Dirigente impossibilitato.

Il punteggio di ciascun titolare di E.Q., espresso su base 100, è così determinato:

- max 10 punti sono attribuiti sulla base del risultato della performance organizzativa di Ente (es. performance di Ente 90%, punteggio = $10 \times 90\% = 9/10$ punti);
- max 30 punti sono attribuiti sulla base del risultato della performance organizzativa di Area, (media obiettivi operativi di Area). Es. performance organizzativa di Area 95%, punteggio $30 \times 95\% = 28,50/30$ punti;
- max 20 punti sono attribuiti sulla base della media percentuale di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnatigli direttamente dal Dirigente.
Se tali obiettivi sono contenuti nel P.I.A.O, la verifica del relativo grado di raggiungimento è eseguita in sede di approvazione della Relazione sulla Performance. Ove invece tali obiettivi non fossero contenuti nel P.I.A.O, la valutazione del relativo grado di raggiungimento è di competenza dello stesso Dirigente il quale attesterà per iscritto - notificando tale nota contestualmente alla scheda di valutazione - il grado di raggiungimento degli obiettivi da egli stesso assegnati alla propria E.Q.
- max 40 punti sono attribuiti sulla base della valutazione dei comportamenti e competenze del dipendente titolare di posizione organizzativa.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti delle Elevate Qualificazioni sono riconducibili ad una serie di elementi di valutazione quali:

- 1. capacità di valutazione dei propri collaboratori**, intesa come proposta di valutazione dei propri collaboratori da trasmettere al Dirigente competente, il quale resta in ogni caso il responsabile unico della valutazione dei dipendenti assegnati all'Area;
- 2. autonomia nelle decisioni**, intesa come capacità di individuare, con spirito critico, l'esistenza di problematiche nella ordinaria gestione del lavoro, capacità di proporre adeguati miglioramenti per conseguire rapidamente i migliori risultati nel minor tempo e con la maggiore efficacia possibile;
- 3. capacità di responsabilizzazione**, intesa come capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità;
- 4. leadership**, intesa come capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti del proprio servizio di competenza;



5. **innovatività**, intesa come capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale;
6. **analisi e problem solving**, intesa come capacità di contestualizzare i problemi e individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione nonché possibili azioni correttive;
7. **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;
8. **capacità di cooperazione e team working**, intesi come capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'Ente;
9. **capacità di interpretare ed applicare le normative**, intesa come grado di conoscenze professionali generali e/o specialistiche richieste per lo svolgimento delle funzioni assegnate;
10. **attitudine organizzativa e gestionale**, intesa come capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate, capacità di motivare le persone, coordinando e gestendo le situazioni di lavoro impreviste anche nell'ambito delle deleghe ricevute.

Gli elementi di valutazione sono specificatamente indicati nella scheda riportata in appendice al presente documento.

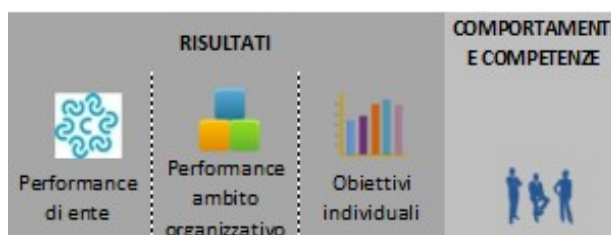
4.2.4 La valutazione del personale non dirigente

I dipendenti non rientranti nelle precedenti casistiche (personale non dirigente, né E.Q) sono valutati dal Dirigente dell'Area nella quale gli stessi sono incardinati, con il supporto della E.Q. di riferimento. In caso di assenza e/o impedimento per qualsiasi causa (decesso, pensionamento, ecc.) del Dirigente competente ad eseguire e/o sottoscrivere la valutazione, la valutazione stessa è eseguita in sua vece dal Segretario Generale il quale può avvalersi, ove possibile, della consulenza del Dirigente impossibilitato.

Il punteggio attribuito a ciascun dipendente è espresso in base 100 e tiene conto di due componenti:

- la valutazione dei risultati, ossia la componente della performance organizzativa relativa all'Ente nella sua globalità e anche all'ambito organizzativo di appartenenza (Servizio o unità organizzativa equivalente, o eventualmente gruppo di lavoro costituito ad hoc) ;
- i comportamenti tenuti dai dipendenti stessi per conseguire i risultati prefissati, nonché le competenze dimostrate.

La costruzione della scheda di valutazione individuale tiene conto del differente peso attribuito alle due suindicate componenti, come indicato nella tabella seguente:



Funzionari	5%	25%	0%	70%	100%
Istruttori	5%	25%	0%	70%	100%
Operatori Esperti	5%	15%	0%	80%	100%
Operatori	5%	15%	0%	80%	100%

Pertanto, per i dipendenti inquadrati nell'Area dei Funzionari e degli Istruttori, il punteggio sarà così costruito:

- max 5 punti sono attribuiti sulla base del risultato della performance organizzativa di Ente (es. performance di Ente 90%, punteggio = $5 \times 90\% = 4,5/5$ punti);
- max 25 punti sono attribuiti sulla base del risultato della performance organizzativa di Servizio o unità organizzativa equivalente (calcolata sulla base della media percentuale di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati al Servizio o all'unità organizzativa equivalente). (Es. performance organizzativa di Servizio 90%, punteggio $25 \times 90\% = 22,50/25$ punti);
- max 70 punti sono attribuiti sulla base della valutazione dei comportamenti tenuti dai dipendenti stessi per conseguire i risultati prefissati, ovvero la valutazione dei comportamenti.

Per i dipendenti inquadrati nell'Area degli Operatori Esperti e degli Operatori, il punteggio sarà così costruito:

- max 5 punti sono attribuiti sulla base del risultato della performance organizzativa di Ente (es. performance di Ente 90%, punteggio = $5 \times 90\% = 4,5/5$ punti);
- max 15 punti sono attribuiti sulla base del risultato della performance organizzativa di Servizio o unità organizzativa equivalente (calcolata sulla base della media percentuale di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati al Servizio o all'unità organizzativa equivalente). (Es. performance organizzativa di Servizio 90%, punteggio $15 \times 90\% = 13,50/15$ punti);
- max 80 punti sono attribuiti sulla base della valutazione dei comportamenti tenuti dai dipendenti stessi per conseguire i risultati prefissati, ovvero la valutazione dei comportamenti.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei suddetti dipendenti sono riconducibili



innanzitutto alla **qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza**, ossia il contributo lavorativo apportato dal dipendente rispetto agli obiettivi riconducibili al plesso organizzativo di competenza con particolare riferimento a quelli assegnati all'unità organizzativa di diretta assegnazione (Servizio o unità organizzativa equivalente o gruppo di lavoro costituito ad hoc).

In quest'ottica giova evidenziare come i fattori considerati tengono conto della categoria di appartenenza del dipendente valutato, dal momento che i comportamenti attesi variano a seconda che si tratti di valutare un dipendente appartenente nell'Area dei Funzionari (privo di E.Q.), all'Area degli Istruttori, all'Area degli Operatori Esperti e degli Operatori.

Personale appartenente all'Area dei Funzionari

I fattori da considerare per la valutazione dei comportamenti sono:

1. **qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza** (Servizio/Ufficio/unità organizzativa equivalente);
2. **puntualità e precisione nell'espletamento dei compiti affidati e delle funzioni**, intesa come impegno e capacità di svolgere il proprio ruolo in modo efficace;
3. **capacità di interpretare ed applicare le normative**, intesa come grado di conoscenze professionali e/o specialistiche in materie tecnico-giuridiche;
4. **autonomia nelle decisioni**, intesa come capacità di individuare, con spirito critico, l'esistenza di problematiche nella ordinaria gestione del lavoro, capacità di proporre adeguati miglioramenti, anche di grande entità, per conseguire rapidamente i migliori risultati nel minor tempo e con la maggiore efficacia possibile;
5. **attitudine organizzativa e gestionale**, intesa come capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate, capacità di motivare le persone facendo uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega, gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto;
6. **capacità di analisi e risoluzione di problematiche**, intesa come capacità di focalizzare problematiche nuove e inattese, capacità di valutare il loro grado di complessità e di proporre soluzioni adeguate;
7. **disponibilità allo svolgimento di compiti di diversa tipologia e trasversali**, intesa come capacità di diversificare e sviluppare competenze che comportino allargamento e arricchimento dei compiti assegnati e come disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo e a svolgere, in caso di necessità, attività normalmente non richieste dalla posizione;
8. **consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione**, intesa come capacità di interpretare il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione senza personalizzazioni o protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali e d'ufficio, anche in presenza di mutamenti organizzativi e tecnologici;
9. **capacità di cooperazione e team working**, intesi come capacità di lavorare in gruppo e di



collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente;

- 10. 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.

Personale appartenente all'Area degli Istruttori

I fattori da considerare per la valutazione dei comportamenti sono:

- 1. qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza** (Servizio /Ufficio/unità organizzativa equivalente);
- 2. puntualità e precisione nell'espletamento dei compiti affidati e delle funzioni**, intesa come impegno e capacità di svolgere il proprio ruolo in modo efficace;
- 3. 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. efficienza**, intesa capacità di eseguire i compiti assegnati, intesa in termini di affidabilità, tempestività, completezza, qualità, ecc;
- 5. flessibilità e capacità di adattamento**, intesa come capacità di modulare il proprio ruolo in funzione delle necessità e contingenze, adattamento ai mutamenti operativi e organizzativi, disponibilità a svolgere compiti nuovi e a sostituire i colleghi, propensione all'utilizzo di nuove tecnologie e procedure di lavoro;
- 6. autonomia operativa**, intesa come capacità di assolvere al compito senza la supervisione e l'impulso continuo del responsabile sovraordinato;
- 7. capacità di cooperazione e team working**, intesi come capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente;
- 8. livello di responsabilità** assunta in relazione al ruolo ricoperto;
- 9. rispetto dei tempi e delle scadenze**, intesi come capacità di rispettare le scadenze richieste, fissate da normative o stabilite dall'Amministrazione, in riferimento alle mansioni attribuite, sia in condizioni di normalità, sia in quelle di emergenza;
- 10. consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione**, intesa come capacità di interpretare il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione senza personalizzazioni o protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali e d'ufficio, anche in presenza di mutamenti organizzativi e tecnologici.

Gli elementi di valutazione dei comportamenti dei dipendenti sono specificatamente indicati nelle schede riportate in appendice al presente documento.

Personale appartenente all'Area degli Operatori Esperti e degli Operatori

I fattori da considerare per la valutazione dei comportamenti sono:

- 1. qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza** (Servizio/Ufficio/unità organizzativa equivalente);
- 2. capacità di cooperazione e team working**, intesi come capacità di lavorare in gruppo e



- di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente;
3. **precisione nell'espletamento dei compiti affidati**, intesa come impegno e capacità di svolgere il proprio ruolo in modo efficace;
 4. **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;
 5. **efficienza**, intesa capacità di eseguire i compiti assegnati, intesa in termini di affidabilità, tempestività, completezza, qualità, ecc;
 6. **flessibilità**, intesa come capacità di modulare il proprio ruolo in funzione delle necessità e contingenze, adattamento ai mutamenti operativi e organizzativi, disponibilità a svolgere compiti nuovi e a sostituire i colleghi, propensione all'utilizzo di nuove tecnologie e procedure di lavoro;
 7. **autonomia operativa**, intesa come capacità di assolvere al compito senza la supervisione e l'impulso continuo del responsabile sovraordinato;
 8. **conoscenze e competenze tecniche**, in relazione alle mansioni svolte;
 9. **rispetto dei tempi e delle scadenze**, intesi come capacità di rispettare le scadenze richieste, fissate da normative o stabilite dall'Amministrazione, in riferimento alle mansioni attribuite, sia in condizioni di normalità, sia in quelle di emergenza;
 10. **consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione**, intesa come capacità di interpretare il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione senza personalizzazioni o protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali e d'ufficio, anche in presenza di mutamenti organizzativi e tecnologici.

Gli elementi di valutazione dei comportamenti dei dipendenti sono specificatamente indicati nelle schede riportate in appendice al presente documento.

4.3 Modalità di calcolo del punteggio individuale

La valutazione di ogni dipendente viene esplicitata nella scheda di valutazione individuale.

La notifica della scheda individuale è eseguita mediante utilizzo delle procedure informatiche (GEDOC) di consegna di documenti in ambito camerale.

Ciascun dipendente ha facoltà di richiedere di discutere con il Dirigente valutatore le motivazioni alla base del giudizio ricevuto. Tale discussione è utile sia al dipendente interessato che allo stesso Dirigente, rispettivamente per ottenere e fornire, le informazioni e le delucidazioni che hanno determinato l'attribuzione del punteggio finale. Invero, nell'ambito dei colloqui individuali sono fornite indicazioni utili per migliorare le professionalità dei soggetti valutati, individuando punti di forza/debolezza, eventuali interventi organizzativi da introdurre e suggerimenti per un piano di formazione individuale.

Per tutti i dipendenti camerali, siano essi Dirigenti o meno, la scheda di valutazione individuale è suddivisa in 4 sezioni. Le prime due sezioni sono relative alla performance organizzativa mentre la terza e la quarta attengono alla performance individuale.



In particolare, la prima sezione riguarda la valutazione conseguita nella **performance organizzativa di Ente** e viene compilata per la valutazione di tutti i dipendenti (Segretario Generale, Dirigenti, E.Q. Funzionari, Istruttori, Operatori Esperti e Operatori), secondo il peso prestabilito.

La seconda sezione riguarda la **performance organizzativa di Area/Servizio o unità organizzativa equivalente** e viene compilata per tutti i dipendenti (escluso il S.G.) tenendo conto del livello di inquadramento del personale, nonché del peso collegato alla posizione e al ruolo ricoperti.

Più precisamente, la seconda sezione riguarda:

- la performance organizzativa di **Area** per il personale Dirigente e quello incaricato di E.Q.;
- la performance organizzativa di **Servizio** (o unità organizzativa equivalente) per il personale appartenente all'Area dei Funzionari (non E.Q.), degli Istruttori, degli Operatori Esperti e degli Operatori.

La terza sezione, relativa agli **obiettivi individuali**, viene compilata esclusivamente per Segretario Generale, Dirigenti e titolari di posizione di E.Q., secondo il peso prestabilito, non essendo prevista l'indicazione nel P.I.A.O. di obiettivi individuali agli altri dipendenti.

La valutazione delle tre sezioni suindicate è direttamente collegata ai risultati di performance indicati nella Relazione annuale sulla performance approvata dalla Giunta camerale entro il 30 giugno di ogni anno e validata dall'OIV (fatta eccezione per gli obiettivi individuali attribuiti alle E.Q. ove non siano inseriti nel P.I.A.O., nel qual caso l'attestazione sul relativo raggiungimento è eseguita dal Dirigente). Pertanto, la compilazione delle prime tre sezioni della scheda di valutazione risponde ad automatismi determinati in sede di approvazione della Relazione sulla Performance.

Infine, la quarta sezione, relativa all'analisi delle competenze e dei comportamenti sarà oggetto di diretta valutazione da parte del Dirigente in quanto rientrante nel potere di valutazione discrezionale attribuito ai Dirigenti direttamente dalla normativa di settore.

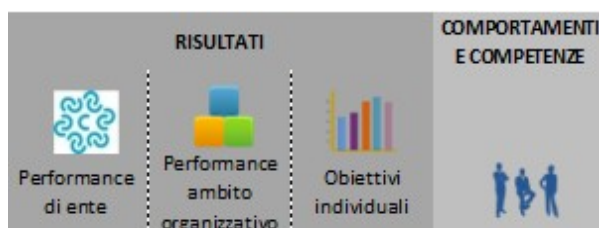
Quanto alle modalità di erogazione dei compensi accessori al personale, va tenuto presente che il C.C.N.L Funzioni Locali prevede che il fondo risorse decentrato tenga distinte le risorse destinate a ricompensare i risultati di performance organizzativa da quelle destinate a ricompensare a performance individuale.

La Camera di Commercio di Bari, con la previgente contrattazione integrativa, ha stabilito di suddividere tali risorse nelle seguenti misure:

30%: performance organizzativa

70%: performance individuale.

Pertanto nel calcolo del compenso incentivante da attribuire al singolo dipendente, comunque ragguagliato al punteggio in centesimi ottenuto, occorrerà tenere presente la suddetta suddivisione, nonché il peso attribuito alle varie componenti della valutazione come riportate nella tabella già esaminata.



Segretario Generale	50%	0%	30%	20%	100%
Dirigenti	15%	45%	20%	20%	100%
E.Q.	10%	30%	20%	40%	100%
Funzionari	5%	25%	0%	70%	100%
Istruttori	5%	25%	0%	70%	100%
Operatori Esperti	5%	15%	0%	80%	100%
Operatori	5%	15%	0%	80%	100%

A titolo esemplificativo, ipotizzando un importo teorico di compenso incentivante di € 2.000,00 da attribuire ai dipendenti non titolari di incarico di E.Q. che abbiano conseguito il punteggio massimo (100/100), si ha :

Importo massimo erogabile € 2.000,00

Quota teorica derivante dal risultato di performance organizzativa: € 600,00 (30% di 2.000);

Quota teorica derivante dal risultato di performance individuale: € 1.400, 00 (70% di 2.000);

Ipotizzando che un dipendente appartenente all'Area degli Istruttori abbia conseguito il punteggio di 84, di cui 24/30 per la performance organizzativa (di Ente e di Servizio) e 60/70 per la performance individuale (comportamenti), il compenso incentivante sarà così determinato:

$24/30 \times 100 = 80\%$ percentuale incentivante collegato alla performance organizzativa

$60/70 \times 100 = 85,71\%$ percentuale incentivante collegato alla performance individuale.

Per cui :

INCENTIVANTE SPETTANTE		
Importo teorico Performance organizzativa	Valutazione conseguita nella performance organizzativa	Importo spettante a titolo di performance organizzativa:
600,00	24/30 pari a 80%	$600 \times 80\% = € 480,00$
Importo teorico Performance individuale	Valutazione conseguita nella performance individuale	Importo spettante a titolo di performance individuale:
1.400,00	60/70 pari a 85,71	$1.400,00 \times 85,71\% = € 1.199,94$
Totale Incentivante spettante (480,00 + 1.199,94)		€ 1.679,94



4.4 Procedure di conciliazione

Per procedure di conciliazione, ai sensi dell'articolo 7 - comma 2-bis - del D. Lgs 150/2009, si intendono le iniziative, a garanzia dei valutati, volte a risolvere i conflitti relativi all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e soprattutto a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

A tal fine si rammenta che la valutazione espressa nei confronti dei dipendenti non è un provvedimento amministrativo, bensì un atto di natura privatistica di gestione del rapporto di lavoro, che come tale è adottato dai Dirigenti nell'esercizio dei poteri del privato datore di lavoro, ai sensi dell'articolo 5, comma 2, del D.Lgs 165/2001. Pertanto tali iniziative di conciliazione non sono assolutamente configurabili come ricorso gerarchico bensì come procedura di prevenzione di contenzioso giuslavoristico.

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

Il valutato, senza sottoscrivere la scheda di valutazione, nel termine di 5 giorni dalla data posta sulla stessa, può chiedere al valutatore per iscritto il riesame, argomentandone le motivazioni.

Il valutatore entro 5 giorni dal ricevimento della richiesta, nella medesima forma, risponde accogliendo l'istanza di riesame, ovvero motivandone il diniego. Se il valutatore e il valutato concordano su una diversa valutazione, la nuova Scheda finale sottoscritta da entrambe le parti, sostituisce la precedente; se non concordano, la scheda di valutazione finale, sottoscritta esclusivamente dal valutatore, reca la firma del valutato unicamente per presa visione.

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

L'organo conciliatore è costituito dal Segretario Generale, da un Dirigente e da un Segretario scelto tra i titolari di E.Q. o Capi Servizio e/o Capi Ufficio dell'Ente. Non possono far parte dell'organo il Dirigente che ha operato la valutazione e il titolare di E.Q. interessato.

L'organo valutatore, entro 5 giorni dalla presentazione del ricorso convoca le parti invitandoli in contraddittorio ad esporre le proprie ragioni, al termine del quale redige una proposta motivata di modifica e/o integrazione alla valutazione ovvero indica le ragioni per le quali non si ravvisano i presupposti per una modifica. Tale proposta assume la forma di parere da sottoporre al primo valutatore.

Nel corso del contraddittorio il dipendente valutato ha facoltà di farsi assistere da persona di sua fiducia, ovvero da un legale o da un rappresentante sindacale.

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

Sono comunque fatti salvi gli strumenti di tutela giurisdizionale e le procedure conciliative previsti nella vigente normativa.



5. LE PROGRESSIONI ECONOMICHE

La **progressione economica all'interno delle rispettive aree** è disciplinata dall'art. 14 del CCNL del comparto "Funzioni Locali " il quale al comma 1 stabilisce che *"Al fine di remunerare il maggior grado di competenza professionale progressivamente acquisito dai dipendenti nello svolgimento delle funzioni proprie dell'area, agli stessi possono essere attribuiti, nel corso della vita lavorativa, uno o più "differenziali stipendiali" di pari importo, da intendersi come incrementi stabili dello stipendio. La misura annua lorda di ciascun "differenziale stipendiale", da corrispondersi mensilmente per tredici mensilità, è individuata, distintamente per ciascuna area e sezione del sistema di classificazione, nell'allegata Tabella A. La medesima tabella evidenzia, altresì, il numero massimo di "differenziali stipendiali" attribuibili a ciascun dipendente, per tutto il periodo in cui permanga l'inquadramento nella medesima area."*

La Camera di Commercio di Bari riconosce selettivamente le progressioni economiche all'interno di ciascuna Area, nel limite delle risorse stabili decentrate a tal fine disponibili, delle risultanze del proprio ciclo della performance e sulla base del sistema valutativo in atto.

I criteri e modalità per l'attribuzione delle progressioni economiche orizzontali all'interno dell'Ente camerale, sono stati definiti in data 27/12/2023 con la sottoscrizione del CDI normativo ed economico relativo al triennio 2023-2025 della Camera di Commercio I.A.A. di Bari, il quale all'art. 8 definisce le procedure per le progressioni economiche oggetto di contrattazione ai sensi dell'art. 7, comma 4, lett. c), del CCNL 16.11.2022.

L'Ente camerale, con Determinazione Presidenziale n. 8 del 29.12.2023, ratificata con modifiche con Delibera di Giunta n. 1 del 19.01.2024, ha provveduto ad approvare il "Disciplinare relativo alle progressioni economica all'interno delle aree".

Tale disciplinare è stato parzialmente modificato nel testo di cui all'art. 3 con CDI economico sottoscritto in data 11.12.2025 ed avente decorrenza dall'anno 2025.

Per quanto concerne, invece, le **"Progressione tra le aree"**, l'Ente camerale, con Deliberazione del Consiglio camerale n. 3 del 25/06/2025, ha approvato il *"Regolamento per la disciplina delle progressioni tra le Aree del personale dipendente della C.C.I.A.A. di Bari ai sensi dell'art. 13 del CCNL Funzioni Locali 16/11/2022"*, quale Addendum al *"Regolamento sulle Modalità di Acquisizione delle Risorse Umane della Camera di Commercio I.A.A. di Bari"* .



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

All'atto dell'avvio di un nuovo ciclo di pianificazione (entro il mese di ottobre), il Segretario Generale in raccordo con l'OIV e con il supporto dell'Ufficio Struttura Tecnica Permanente 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 al massimo entro il 31 dicembre e, comunque, non oltre l'approvazione del P.I.A.O. relativo al nuovo ciclo triennale di pianificazione.

7. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO

Ai fini della gestione delle attività operative di pianificazione, rilevazione, validazione, misurazione e valutazione degli obiettivi/indicatori, la CCIAA di Bari prevede di avvalersi della piattaforma denominata «SISTEMA INFORMATIVO INTEGRATO PER LE CCIAA» messo a disposizione di Unioncamere nazionale.

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

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

- PLAN, che permette la pianificazione strategica-operativa mediante la definizione di: aree strategiche; obiettivi strategici e relativi indicatori; obiettivi operativi e relativi indicatori; obiettivi individuali; albero della performance; mappa strategica (per le CCIAA che adottano la Balanced scorecard).
- DOCUMENTI, nel quale sono stati implementati gli editor per la redazione dei seguenti documenti: Relazione previsionale e programmatica (RPP); Preventivo economico (ivi compreso il PIRA, Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio); P.I.A.O.; Relazione sulla performance; Relazione sulla gestione e sui risultati (che racchiude in un unico documento le informazioni previste dal D.P.R. 254/2005, dal D.M. 27/03/2013 e dal D.P.C.M. 18 settembre 2012).
- MONITOR, per il monitoraggio degli obiettivi e degli indicatori a essi associati, consta di una serie di funzionalità che permettono la configurazione del flusso, la rilevazione in itinere da parte delle unità organizzative preposte, la validazione da parte dei responsabili, la misurazione e la valutazione da parte dei controller (cruscotti).
- REPORT, che consente il download di reportistica inerente a obiettivi/indicatori secondo le seguenti combinazioni: obiettivi strategici/operativi; con o senza indicatori correlati.



APPENDICE

A1) Scheda di programmazione obiettivi strategici

A2) Scheda di programmazione obiettivi operativi

B1) Scheda di valutazione del Segretario Generale

B2) Scheda di valutazione del personale dipendente con qualifica Dirigenziale

B3) Scheda di valutazione del personale dipendente non dirigente - Elevate Qualificazioni (E.Q.)

B4) Scheda di valutazione del personale dipendente non dirigente - Funzionari

B5) Scheda di valutazione del personale dipendente non dirigente - Istruttori

B6) Scheda di valutazione del personale dipendente non dirigente - Operatori Esperti e Operatori



A1 - Scheda di programmazione obiettivi strategici

AMBITO STRATEGICO:						
OBIETTIVO STRATEGICO	OS					
DESCRIZIONE						
PROGRAMMA (D.M. 27/03/2013)						
OUTCOME (IMPATTO PRODOTTO NELL'AMBIENTE ESTERNO IN TERMINI DI RISPOSTA AI BISOGNI DELLA COLLETTIVITÀ)						
TAKEHOLDER						
RISORSE ECONOMICHE						
CENTRO DI RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA						
INDICATORI-(PESO)*	Tipologia indicatore	Modalità di calcolo / Algoritmo	Baseline	Target		
			anno n	anno n +1	anno n +2	anno n +3
Kpi 1.1_001		 /		≥	≥	≥
Kpi 1.1_002		 /		≥	≥	≥
.....						



A2 - Scheda di programmazione obiettivi operativi

OBIETTIVO STRATEGICO DI RIFERIMENTO:				
OBIETTIVO OPERATIVO	OP			
Descrizione				
Outcome (impatto prodotto nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni della collettività)				
Stakeholder				
Risorse economiche				
Risorse umane coinvolte				
Centro di Responsabilità Amministrativa				
Indicatori-(Peso)*	Tipologia indicatore	Modalità di calcolo / Algoritmo	Baseline	Target
			anno n	anno n + 1
kpi1.1.1_001		 /		≥ 1
kpi1.1.1_002		 /		≥ 1
.....		 /		≥ 1

Legenda "Tipo di indicatore":

- *Stato delle risorse (input)* → 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 la minor quantità di risorse; in altre parole, dato un certo livello di input, un processo è efficiente quando consente di realizzare il massimo output possibile;
- *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* → qualità del servizio riscontrata dagli utenti ed espressa mediante la rilevazione della soddisfazione (customer satisfaction);
- *Impatto (outcome)* → ricaduta concreta in termini di valore pubblico prodotto dall'Ente nei confronti dei propri stakeholder.



B1 - Scheda di valutazione individuale del Segretario Generale

Scheda di valutazione {Segretario generale} Nome e cognome

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PERFORMANCE DI ENTE		Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	
		PERFORMANCE_ENTE_001	00%			
						Punteggio componente Performance di Ente ↓
						00,00 / 50,00
Ambito organizzativo di diretta responsabilità ORGANIZZATIVA			Indicatore sintetico performance Area		Punteggio	
						Punteggio componente ↓
						0,00 / 0,00

PERFORMANCE INDIVIDUALE	OBIETTIVI INDIVIDUALI		Peso attribuito	Grado di raggiungimento Obiettivo		Punteggio	
		Obiettivo relativo allo stato di salute dell'Ente (Indici di bilancio di natura economico-patrimoniale)	%				
		Obiettivo collegato all'efficienza dell'intero Ente	%				
		Obiettivo collegato alla rilevazione di customer satisfaction	%				
		Obiettivo (eventuale attribuito dalla Giunta camerale)	%				
		Media di raggiungimento	%				Punteggio componente Obiettivi Individuali ↓ 0,00 / 30,00



PERFORMANCE INDIVIDUALE	COMPORTEMENTI		Peso attribuito fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggi o assegnato	
		Capacità di valutazione dei collaboratori (da 0 a 4)	20%			0/4	
		Leadership (da 0 a 4)	20%			0/4	
		Capacità direzionale (da 0 a 4)	20%			0/4	
		Capacità di responsabilizzazione (da 0 a 4)	20%			0/4	
		Capacità relazionali e di networking (da 0 a 4)	20%			0/4	
			100%				<div>Punteggio componente "Comportamenti" ↓ 00,00 / 20,00</div>

SCALA DA APPLICARE NELLA VALUTAZIONE DEI COMPORTEMENTI	
0	Insufficiente
1	Migliorabile
2	Sufficiente
3	Buono
4	Ottimo

↓ Punteggio complessivo
00,00 / 100,00

MOTIVAZIONE EVENTUALI VALUTAZIONI NEGATIVE (Comportamenti)

AZIONI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE

Data

Il valutatore

Il valutato



B2 - Scheda di valutazione individuale del personale dipendente con qualifica Dirigenziale

Scheda di valutazione {Dirigente} Nome e cognome

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PERFORMANCE DI ENTE		Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	
		PERFORMANCE_ENTE_001	00%			Punteggio componente Performance di Area ↓ 0,00 / 15,00
	AMBITO ORGANIZZATIVO DI DIRETTA RESPONSABILITÀ ORGANIZZATIVA		Indicatore sintetico performance Area		Punteggio	
		MEDIA OBIETTIVI OPERATIVI DI AREA	00%			Punteggio componente Performance di Area ↓ 0,00 / 45,00

PERFORMANCE INDIVIDUALE	OBIETTIVI INDIVIDUALI		Peso attribuito	Grado di raggiungimento Obiettivo		Punteggio	
		OBIETTIVO STRATEGICO 1 DELL'AREA	00%				Punteggio componente Obiettivi Individuali ↓ 0,00 / 20,00
		OBIETTIVO STRATEGICO 2 DELL'AREA	00%				
		OBIETTIVO STRATEGICO 3 DELL'AREA	00%				
		OBIETTIVO STRATEGICO N DELL'AREA	00%				
		Media di raggiungimento	%				



PERFORMANCE INDIVIDUALI F	COMPORTAMENTI		Peso attribuito fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio assegnato	
		Capacità di valutazione dei collaboratori (da 0 a 4)	20%			0/4	
		Leadership (da 0 a 4)	20%			0/4	
		Capacità direzionale (da 0 a 4)	20%			0/4	
		Capacità di responsabilizzazione (da 0 a 4)	20%			0/4	
		Capacità relazionali e di networking (da 0 a 4)	20%			0/4	
			100%				<div>Punteggio componente "Comportamenti" ↓ 00,00 / 20,00</div>

SCALA DA APPLICARE NELLA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI	
0	Insufficiente
1	Migliorabile
2	Sufficiente
3	Buono
4	Ottimo

↓ Punteggio complessivo
00,00 / 100,00

MOTIVAZIONE EVENTUALI VALUTAZIONI NEGATIVE (Comportamenti)

AZIONI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE

Data

Il valutatore

Il valutato



B3 - Scheda di valutazione individuale del personale dipendente non dirigente al quale è stato attribuito un incarico di Elevata Qualificazione

Scheda di valutazione {Elevata Qualificazione} Nome e cognome

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PERFORMANCE DI ENTE		Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	
		PERFORMANCE_ENTE_001	00%			Punteggio componente Performance di Ente ↓ 0,00 / 10,00
	AMBITO ORGANIZZATIVO DI DIRETTA RESPONSABILITÀ ORGANIZZATIVA		Indicatore sintetico performance Area		Punteggio	
		MEDIA OBIETTIVI OPERATIVI DI AREA	00%			Punteggio componente Performance di Area ↓ 0,00 / 30,00

PERFORMANCE INDIVIDUALE	OBIETTIVI INDIVIDUALI		Peso attribuito	Grado di raggiungimento Obiettivo		Punteggio	
		OBIETTIVO E.Q. n. 1	00%				Punteggio componente Obiettivi Individuali ↓ 0,00 / 20,00
		OBIETTIVO E.Q. n. 2	00%				
		OBIETTIVO E.Q. n. 3	00%				
		OBIETTIVO E.Q. n. N	00%				
		Media di raggiungimento	%				



PERFORMANCE INDIVIDUALE	COMPORAMENTI		Peso attribuito fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio assegnato	
		Capacità di valutazione dei collaboratori (da 0 a 4)	10%			0/4	
		Autonomia nelle decisioni (da 0 a 4)	10%			0/4	
		Capacità di responsabilizzazione (da 0 a 4)	10%			0/4	
		Leadership (da 0 a 4)	10%			0/4	
		Innovatività (da 0 a 4)	10%			0/4	
		Analisi e Problem solving (da 0 a 4)	10%			0/4	
		Orientamento all'utenza (da 0 a 4)	10%			0/4	
		Capacità di cooperazione e teamworking (da 0 a 4)	10%			0/4	
		Capacità di interpretare ed applicare le normative (da 0 a 4)	10%			0/4	
		Attitudine organizzativa e gestionale (da 0 a 4)	10%			0/4	
			100%				Punteggio componente "Comportamenti" ↓ 00,00 / 40,00

SCALA DA APPLICARE NELLA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI	
0	Insufficiente
1	Migliorabile
2	Sufficiente
3	Buono
4	Ottimo

↓ Punteggio complessivo 00,00 / 100,00

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance Organizzativa	--> 000 / 40,0	00%
Performance Individuale	--> 000 / 60,0	00%

MOTIVAZIONE EVENTUALI VALUTAZIONI NEGATIVE (Comportamenti)

AZIONI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE

Data

Il valutatore

Il valutato



B4 - Scheda di valutazione individuale del personale dipendente non dirigente appartenente all'Area dei Funzionari

Scheda di valutazione {Funzionario} Nome e cognome

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PERFORMANCE DI ENTE		Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	
		PERFORMANCE_ENTE_001	00%			Punteggio componente Performance di Ente ↓ 0,00 / 5,00
	AMBITO ORGANIZZATIVO DI DIRETTA RESPONSABILITÀ ORGANIZZATIVA		Indicatore sintetico performance Servizio		Punteggio	
		MEDIA OBIETTIVI OPERATIVI DI SERVIZIO	00%			Punteggio componente Performance di Servizio ↓ 0,00 / 25,00

PERFORMANCE INDIVIDUALE	OBIETTIVI INDIVIDUALI		Peso attribuito	Grado di raggiungimento Obiettivo		Punteggio	
							Punteggio componente Obiettivi Individuali ↓ 0,00 / 00,00



PERFORMANCE INDIVIDUALE	COMPORTAMENTI		Peso attribuito fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio assegnato	
		Qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (da 0 a 7)	10%			0/7	
		Puntualità e precisione nell'espletamento dei compiti affidati e delle funzioni (da 0 a 7)	10%			0/7	
		Capacità di interpretare ed applicare le normative (da 0 a 7)	10%			0/7	
		Autonomia nelle decisioni (da 0 a 7)	10%			0/7	
		Attitudine organizzativa e gestionale (da 0 a 7)	10%			0/7	
		Capacità di analisi e risoluzione di problematiche (da 0 a 7)	10%			0/7	
		Disponibilità allo svolgimento di compiti di diversa tipologia e trasversali (da 0 a 7)	10%			0/7	
		Consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione (da 0 a 7)	10%			0/7	
		Capacità di cooperazione e di teamworking (da 0 a 7)	10%			0/7	
		Orientamento all'utenza (da 0 a 7)	10%			0/7	
			100%				<div>Punteggio componente "Comportamenti" ↓ 00,00 / 70,00</div>

SCALA DA APPLICARE NELLA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI	
0/2	Insufficiente
3	Migliorabile
4	Sufficiente
5	Discreto
6	Buono
7	Ottimo

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance Organizzativa	--> 000 / 30,0	00%
Performance Individuale	--> 000 / 70,0	00%

↓ Punteggio complessivo 00,00 / 100,00

MOTIVAZIONE EVENTUALI VALUTAZIONI NEGATIVE (Comportamenti)

AZIONI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE

Data

Il valutatore

Il valutato



B5 - Scheda di valutazione individuale del personale dipendente non dirigente appartenente all'Area degli Istruttori

Scheda di valutazione {Istruttore} Nome e cognome

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PERFORMANCE DI ENTE		Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	
		PERFORMANCE_ENTE_001	00%			Punteggio componente Performance di Ente ↓ 0,00 / 5,00
	AMBITO ORGANIZZATIVO DI DIRETTA RESPONSABILITÀ ORGANIZZATIVA		Indicatore sintetico performance Servizio		Punteggio	
		MEDIA OBIETTIVI OPERATIVI DI SERVIZIO	00%			Punteggio componente Performance di Servizio ↓ 0,00 / 25,00

PERFORMANCE INDIVIDUALE	OBIETTIVI INDIVIDUALI		Peso attribuito	Grado di raggiungimento Obiettivo		Punteggio	
							Punteggio componente Obiettivi Individuali ↓ 0,00 / 00,00



PERFORMANCE INDIVIDUALE	COMPORTAMENTI		Peso attribuito fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio assegnato	
		Qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (da 0 a 7)	10%			0/7	
		Puntualità e precisione nell'espletamento dei compiti affidati e delle funzioni (da 0 a 7)	10%			0/7	
		Orientamento all'utenza (da 0 a 7)	10%			0/7	
		Efficienza (da 0 a 7)	10%			0/7	
		Flessibilità e capacità di adattamento (da 0 a 7)	10%			0/7	
		Autonomia operativa (da 0 a 7)	10%			0/7	
		Capacità di cooperazione e di teamworking (da 0 a 7)	10%			0/7	
		Livello di responsabilità assunta in relazione al ruolo ricoperto (da 0 a 7)	10%			0/7	
		Rispetto dei tempi e delle scadenze (da 0 a 7)	10%			0/7	
		Consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione (da 0 a 7)	10%			0/7	
			100%				
						00,00 / 70,00	

SCALA DA APPLICARE NELLA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI	
0/2	Insufficiente
3	Migliorabile
4	Sufficiente
5	Discreto
6	Buono
7	Ottimo

↓
Punteggio complessivo
00,00 / 100,00

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance Organizzativa	--> 000 / 30,0	00%
Performance Individuale	--> 000 / 70,0	00%

MOTIVAZIONE EVENTUALI VALUTAZIONI NEGATIVE (Comportamenti)

AZIONI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE

Data

Il valutatore

Il valutato



B6 - Scheda di valutazione individuale del personale dipendente non dirigente appartenente all'Area degli Operatori Esperti e degli Operatori

Scheda di valutazione {Operatore Esperto / Operatore} Nome e cognome

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PERFORMANCE DI ENTE		Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	
		PERFORMANCE_ENTE_001	00%			Punteggio componente Performance di Ente ↓ 0,00 / 5,00
	AMBITO ORGANIZZATIVO DI DIRETTA RESPONSABILITÀ ORGANIZZATIVA		Indicatore sintetico performance Servizio		Punteggio	
		MEDIA OBIETTIVI OPERATIVI DI SERVIZIO	00%			Punteggio componente Performance di Servizio ↓ 0,00 / 15,00

PERFORMANCE INDIVIDUALE	OBIETTIVI INDIVIDUALI		Peso attribuito	Grado di raggiungimento Obiettivo		Punteggio	
							Punteggio componente Obiettivi Individuali ↓
							0,00 / 00,00



PERFORMANCE INDIVIDUALE	COMPORTAMENTI		Peso attribuito fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio assegnato	
		Qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (da 0 a 8)	10%			0/8	
		Capacità di cooperazione e di teamworking (da 0 a 8)	10%			0/8	
		Precisione nell'espletamento dei compiti affidati (da 0 a 8)	10%			0/8	
		Orientamento all'utenza (da 0 a 8)	10%			0/8	
		Efficienza (da 0 a 8)	10%			0/8	
		Flessibilità (da 0 a 8)	10%			0/8	
		Autonomia operativa (da 0 a 8)	10%			0/8	
		Conoscenze e competenze tecniche (da 0 a 8)	10%				
		Rispetto dei tempi e delle scadenze (da 0 a 8)	10%			0/8	
		Consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione (da 0 a 8)	10%			0/8	
			100%				
						Punteggio componente "Comportamenti" ↓	
						00,00 / 80,00	

SCALA DA APPLICARE NELLA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI	
0/2	Insufficiente
3/4	Migliorabile
5	Sufficiente
6	Discreto
7	Buono
8	Ottimo

↓
Punteggio complessivo
00,00 / 100,00

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance Organizzativa	--> 000 / 20,0	00%
Performance Individuale	--> 000 / 80,0	00%

MOTIVAZIONE EVENTUALI VALUTAZIONI NEGATIVE (Comportamenti)

AZIONI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE

Data

Il valutatore

Il valutato