



Camera di Commercio
Trapani

**Allegato A alla Delibera del Commissario
Straordinario n° 11 del 30-04-2021**

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Premessa

Il presente documento assume la forma di un Manuale Operativo funzionale a regolare il processo di misurazione e valutazione della performance dell'Ente camerale ed a tal fine si propone una breve descrizione dei punti principali inerenti al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della CCIAA di Trapani.

Il Sistema di Misurazione si colloca all'interno del più ampio percorso di trasformazione richiesto alle Pubbliche Amministrazioni che, a vario livello, vengono coinvolte nel processo di riforma avviato con l'emanazione del D. Lgs. 150/09 e volto alla promozione del miglioramento della Performance.

La pianificazione strategica della Camera di Commercio è conformata alle disposizioni normative del regolamento di contabilità contenute nel DPR 254/'05, dello Statuto camerale e del Regolamento dei servizi.

L'architettura complessiva e la struttura del sistema sono incardinati in fasi e tempi predeterminati secondo un ciclo tale da garantire sufficienti requisiti tecnici di validità, affidabilità e funzionalità.

Ogni anno, muovendo dalle linee fondamentali tracciate nel documento quinquennale di programmazione pluriennale, adottato dal Consiglio camerale all'indomani del suo insediamento, viene delineato l'atto di aggiornamento annuale, che prende corpo nella Relazione previsionale e programmatica allegata al preventivo economico.

In tale atto di pianificazione economico-finanziaria sono individuate le strategie e gli indirizzi che la Camera di Trapani intende attuare nel corso dell'anno e che rappresentano, attraverso l'assegnazione implicita al Segretario generale da parte della Giunta con la sua approvazione, i relativi obiettivi che questi dovrà conseguire, sia come vertice burocratico dell'Ente sia come dirigente responsabile di tutti i servizi camerale, attesa l'assenza di altri dirigenti nella struttura amministrativa. Il tutto con indicazione d'indici di risultato, modalità di misurazione e valutazione in relazione al budget direzionale e alle risorse umane, materiali e finanziarie che la Giunta assegna. Entro il mese di luglio, ove necessario in relazione agli eventuali scostamenti di budget, si procede, con apposita delibera di Giunta, all'aggiornamento del preventivo economico.

Annualmente il Segretario Generale presenta all'OIV (Organismo che monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni) e alla Giunta una relazione sulla gestione/risultati, afferente la propria attività dando contezza degli obiettivi a proprio carico, totalmente parzialmente raggiunti.

Sulla base di quanto sopra l'OIV propone la valutazione del Segretario Generale alla Giunta allo scopo della corresponsione dell'indennità di risultato.

Sintetizzando, il ciclo della programmazione economica e finanziaria, quindi, come previsto dal su richiamato DPR 254/'05, nelle fasi e nei tempi come sopra esposti, si articola come segue:

- Programma pluriennale
- Relazione Previsionale e Programmatica
- Preventivo economico
- Piano degli obiettivi
- Budget direzionale
- Aggiornamento preventivo economico
- Relazione sulla gestione/risultati
- Bilancio di esercizio

L'architettura su cui poggia il complesso sistema della programmazione strategica e valutazione è ormai ampiamente collaudato nel Sistema camerale. Grazie alla sua validità esso ha permesso fino ad oggi di far distinguere il Sistema camerale rispetto al generale funzionamento della Pubblica Amministrazione, connotandolo per l'efficienza dei servizi resi ai suoi utenti, imprese, professionisti.

Dal 2010 il sistema è stato chiamato a confrontarsi ed integrarsi con le procedure previste dalla riforma dell'organizzazione della Pubblica Amministrazione a seguito dell'entrata in vigore del D.Lgs 150/2009.

L'articolato normativo del Decreto su citato delinea un set di principi ai quali l'Amministrazione pubblica ha dovuto adeguarsi.

Il 150/'09, infatti, ha ridisegnato gli asset per quanto riguarda i sistemi di valutazione delle risorse umane, attribuendo valenza centrale alla performance dell'organizzazione e del personale, dove per performance deve intendersi, non semplicemente od unicamente un modo di estrinsecare l'erogazione di un servizio, bensì, la distanza tra l'obiettivo assegnato ad inizio anno e il risultato raggiunto a fine anno.

La misurazione e valutazione dei risultati non può prescindere dalla valutazione del personale nei vari livelli professionali, sia dirigenziale che del comparto: l'altro pilastro della 150, infatti, è rappresentato dalla meritocrazia ovvero, dal riconoscimento dell'apporto dei singoli, in un processo di continua crescita professionale e delle competenze, finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi erogati, applicando il principio della premialità.

Il terzo pilastro su cui si fonda il D. Lgs 150 è rappresentato dalla trasparenza, intesa come conoscenza, cioè, possibilità di rendere accessibile e conoscibile ai terzi, l'attività dell'Ente unitamente a tutte le informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, dell'utilizzo delle risorse umane e finanziarie, per il perseguimento delle funzioni istituzionali, degli obiettivi prefissati nel breve e medio periodo, dei risultati, ovvero, della misura degli obiettivi raggiunti.

Misurazione e valutazione, Meritocrazia, Trasparenza, sono i principi che ci permettono di avere una chiara idea di come va la nostra organizzazione, di cosa fare per migliorarla, di come riconoscere il merito dei risultati raggiunti: in una sola parola conoscere quale è stata la Performance dell'organizzazione.

I principi su cui si basa la 150 trovano articolazione nel così detto ciclo di gestione della performance, ciclo che prende forma nelle seguenti fasi:

- a) pianificazione strategica (definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori);
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché, ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Le fasi come sopra articolate rappresentano la struttura, il processo del piano della performance e del report sulla performance, come specificati nella 150/'09.

1. La descrizione del sistema

1.1 Caratteristiche della CCIAA di Trapani

1.1.1 Chi siamo

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

Organi della Camera di Commercio di Trapani sono: il Presidente, la Giunta, il Consiglio e il Collegio dei Revisori dei Conti e l'OIV. La struttura amministrativa della Camera è guidata dal Segretario Generale.

1.1.2 Cosa facciamo

La Camera di commercio di Trapani è stata per anni impegnata in programmi e politiche di sviluppo: è stata il luogo del dialogo e del confronto tra le tante e diverse realtà economiche attive a livello locale.

L'azione dell'Ente sul territorio si sviluppa su tre principali tipologie di attività: quella anagrafico-amministrativa, con la tenuta del Registro imprese e degli altri albi, ruoli ed elenchi; quella di promozione economica del sistema delle imprese e dell'economia locale; l'attività di regolazione e tutela del mercato, con cui l'Ente, svolge le funzioni assegnate dalla legge in vari campi: sanzioni, metrologia legale, protesti cambiari, statistica, listini prezzi, ecc.

I servizi anagrafico-amministrativi risultano indispensabili per svolgere attività d'impresa e sono quelli previsti da specifiche norme di legge. Punto di forza è il Registro delle imprese, a cui sono iscritte tutte le imprese della provincia.

L'attività amministrativa oltre a registrare iscrizioni, modifiche e cancellazioni - come una vera e propria anagrafe delle imprese include anche la tenuta di diversi albi, ruoli, elenchi e registri cui è necessario iscriversi per svolgere talune specifiche attività imprenditoriali.

Tutte queste funzioni sono gestite attraverso certificati digitali e servizi on line, telematica e reti informatiche, per garantire agli utenti semplificazione e facilità di accesso e dialogo.

La Camera di Commercio è stata inoltre istituzionalmente e materialmente al fianco degli imprenditori assicurando numerosi servizi e attività di promozione dell'economia del territorio.

L'ente negli anni ha proposto numerose attività e iniziative: orientamento e informazione per la nascita di nuove imprese, interventi in favore dell'internazionalizzazione, scambio di tecnologie, promozione in Italia e all'estero delle eccellenze del territorio (prodotti artigianali, enogastronomia,

ecc.), oltre a progetti strategici rivolti a particolari settori dell'economia, realizzati anche in collaborazione con il Sistema Camerale.

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

- semplificazione e trasparenza;
- tutela e legalità;
- digitalizzazione;
- orientamento al lavoro e alle professioni;
- sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti;
- internazionalizzazione;
- turismo e cultura;
- ambiente e sviluppo sostenibile.

1.1.3 Come operiamo

La Camera di commercio di Trapani, dal punto di vista logistico opera nella sede di Trapani sita in Corso Italia 26.

La sede oltre a garantire la funzionalità degli uffici, mette a disposizione una serie di servizi e sportelli per le imprese e vari sportelli informativi.

Per lo svolgimento delle proprie funzioni l'Ente camerale si avvale di un ridottissimo portafoglio di partecipazioni in alcune società tutte operanti in settori strategici e per lo più appartenenti al Sistema Camerale nazionale.

2. La misurazione e la valutazione della performance organizzativa

2.1 Finalità

La misurazione della performance organizzativa si colloca nell'ambito della sequenzialità scandita dal Ciclo di Gestione della Performance come fase intermedia tra la Pianificazione/Programmazione (individuazione degli obiettivi) e la successiva Rendicontazione.

Secondo tale ciclicità, la fase di misurazione e valutazione si presenta come il momento durante il quale si rende effettivamente operativa e dinamica l'attività di monitoraggio.

La presente sezione, quindi, è dedicata a presentare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa, ricordando che lo stesso deve consentire la rappresentazione integrata ed esaustiva delle performance attese e di quelle realizzate, al fine di analizzare le eventuali cause di

scostamento e di produrre, quindi, il flusso informativo che, indirizzato ai diversi attori, risulta di supporto al processo decisionale e di Governance.

Tali elementi hanno condotto la CCIAA di Trapani all'adozione del presente Sistema di Misurazione, che al fine di garantire un effettivo miglioramento della performance dell'Ente si sviluppa su due distinti ed interconnessi livelli:

- la misurazione e valutazione delle performance complessive dell'Ente;
- la misurazione e valutazione delle performance delle unità organizzative di cui si compone l'Ente.

Ricordando che gli stessi, a loro volta, vengono integrati dalla misurazione della performance individuale al fine di una completa e integrata rappresentazione della performance.

Nella rispetto dell'esigenza di ottenere un quadro unitario e integrato dell'andamento complessivo della performance dell'Amministrazione camerale, a livello metodologico, l'approccio seguito consente, inoltre, di sviluppare distinti momenti di misurazione e valutazione che, a seconda dell'esigenza conoscitiva, può articolarsi secondo differenti livelli dimensionali, in termini di rappresentazione della performance per ambiti di misurazione, o di dettaglio, procedendo ad una scomposizione, più o meno dettagliata, della performance da un quadro sintetico e complessivo a diversi livelli di analiticità.

Nel descrivere il Sistema di Misurazione e valutazione adottato dalla CCIAA, si propone un approfondimento circa le scelte metodologiche operate, in relazione al loro livello di consolidamento, nonché circa gli strumenti principali per lo sviluppo dei momenti di misurazione e valutazione, ossia gli indicatori della performance organizzativa.

3. Principi

Il quadro normativo di riferimento è il seguente:

- L'art. 11 della L. 15/03/1997 n° 59 che disciplina la materia del sistema di controllo interno;
- Il D.lgs 30/07/1999, n° 286, ha operato un riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle P.A;
- Il D.Lgs 30/03/2001, n° 165, ha avviato il processo di cambiamento nel settore pubblico modificando radicalmente il modello delle Aziende Pubbliche di erogazione avvicinandole a quelle di produzione. Ciò attraverso la previsione della funzione di programmazione nell'impiego delle risorse, la separazione dei poteri tra organi di vertice e dirigenti;
- Il D.P.R. 254/05, ha introdotto per le CCIAA l'obbligo di gestione del budget e del controllo di gestione;

- D.Lgs. 150/09, ha avviato il processo di riforma organica della disciplina del rapporto di lavoro dei dipendenti pubblici.
- D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 “Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124.”
- Linea guida n. 2/2017 del Dipartimento Funzione Pubblica.
- Linea guida n. 4 e n. 5 del 2019 del Dipartimento Funzione Pubblica.

4. Le metodologie adottate

La CCIAA di Trapani ha scelto di adottare la metodologia Balanced Scorecard come principale strumento per la Misurazione e Valutazione della **performance organizzativa**, al fine di rispondere alle esigenze normative ed al fine di garantire efficacia nel processo di gestione della performance. Per la scelta degli indicatori si fa riferimento al benchmarking della Camere di Commercio “Sistema Pareto”

La Camera di Commercio di Trapani, in linea con le previsioni normative, propone la descrizione delle proprie politiche di azione mediante la rappresentazione chiamata “Albero della Performance”.

L’Albero della Performance si presenta infatti come una mappa logica in grado di rappresentare, anche graficamente, i legami:

- **Mission** - ragione d’essere e ambito in cui la Camera opera in termini di politiche e di azioni perseguite
- **Vision** - definizione dello scenario a medio e lungo termine da realizzare, attraverso obiettivi strategici, obiettivi operativi ed azioni facendo leva sui tratti distintivi dell’Ente e del Sistema Camerale nel suo complesso
- **Aree Strategiche** - aree di intervento che riguardano l’insieme di attività, di servizi o di politiche che rappresentano la traduzione in programmi della mission che la Camera si è data. L’individuazione delle aree strategiche deriva da un’analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d’azione.
- **Obiettivi Strategici** - descrizione di un traguardo che l’organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo le proprie aree strategiche.
- **Risultati attesi**: sono esplicitati in termini di outcome e/o di output e individuano in maniera specifica e inequivocabile il livello di obiettivo da raggiungere.
- **Indicatori – KPI** - metriche definite sulla base dei risultati attesi necessarie per monitorare l’andamento dell’obiettivo.

- **Obiettivi Operativi** - dettaglio delle azioni necessarie all'implementazione dei programmi strategici e delle relative modalità (risorse umane, risorse economiche, interventi, ecc).

5. La misurazione e la valutazione della performance

Scopo primario che si intende perseguire attraverso l'implementazione di Sistemi di Misurazione della performance individuale è quello di evidenziare l'importanza del contributo individuale rispetto agli obiettivi dell'organizzazione premiando la performance realizzata con sistemi incentivanti e contribuendo, in tal modo, a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole al perseguimento delle finalità dell'Ente chiarendo a ciascuno le aspettative in termini di risultati e comportamenti finalizzati anche allo sviluppo di capacità professionali e manageriali.

La fase della misurazione e della valutazione annuale presuppone un'attività di verifica dei risultati raggiunti, anche in coerenza con l'attuazione dei sistemi di trasparenza e prevenzione della corruzione secondo il PNA, il PTPC Camerale, con i sistemi di contabilità e bilancio ed il rispetto alle misure di pari opportunità e di benessere organizzativo.

Detto processo, è strettamente connesso con la valutazione della performance organizzativa e individuale.

Per misurazione si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholder, attraverso l'utilizzo di appositi indicatori.

Per valutazione si intende l'analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento.

Trattasi di attività distinte ma complementari, in quanto fasi della Performance.

La fase della misurazione serve a quantificare i risultati raggiunti dalla Camera nel suo complesso e nelle relative articolazioni organizzative (**performance organizzativa**), nonché i contributi Individuali (**performance individuale**).

Sulla base delle risultanze della misurazione, e quindi del livello di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati, si effettua, poi, la valutazione, ovvero si formula un giudizio complessivo sulla performance, soffermandosi sui fattori interni ed esterni che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche nell'ottica di intervenire con azioni correttive in sede di definizione della fase programmatica dell'anno successivo a quello di riferimento.

5.1 La misurazione e la valutazione della Performance Organizzativa

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa sono quelli previsti dall'art. 8 del D.Lgs n. 150/2009 e s.m.i..

La performance organizzativa esprime i risultati ottenuti dall'intera Amministrazione in tutte le sue articolazioni e nel caso della CCIAA di Trapani consiste nel risultato ottenuto complessivamente dagli Uffici, al fine di raggiungere gli obiettivi programmati e il soddisfacimento dei bisogni degli stakeholder. In tale ottica il sistema di misurazione e valutazione è strutturato secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa si fonda sull'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi e tiene conto della complessità organizzativa dell'Amministrazione.

Un sistema articolato "per obiettivi" costituisce il fulcro del ciclo di gestione della performance e della valutazione del suo andamento. L'obiettivo è la descrizione di un traguardo che l'Amministrazione camerale si prefigge per raggiungere ed eseguire con successo i propri indirizzi. L'obiettivo deve essere espresso attraverso una descrizione chiara, sintetica e sempre misurabile.

Un fattore fondamentale per l'uso efficace di un sistema di misurazione della performance è il legame che deve sussistere tra il sistema e gli obiettivi. Questo aspetto ha infatti importanti implicazioni per quanto riguarda:

- la tipologia e varietà di decisioni prese a livello strategico;
- la completezza delle informazioni disponibili a livello di vertice politico-amministrativo;
- la comprensione da parte dei dirigenti di obiettivi a livello organizzativo, dei processi essenziali per il conseguimento di questi obiettivi e del ruolo che i dirigenti stessi svolgono all'interno dell'organizzazione.

Il presente Sistema di misurazione della performance si compone di due elementi fondamentali:

1. Indicatori;
2. Target;

A ogni obiettivo devono essere associati uno o più indicatori ed i relativi target, al fine di consentire la misurazione e la valutazione della performance dell'Amministrazione camerale.

Un indicatore di performance è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Allo stesso tempo, il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile; per questo gli indicatori devono essere strutturati considerando varie dimensioni.

Un target, il secondo elemento, è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale. L'effetto positivo di fissare target rispetto ai risultati operativi è ampiamente documentato nella letteratura psicologica e

manageriale. Questo principalmente perché l'introduzione di un target rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti ancor più attraverso un target si può dare un indirizzo ed uno stimolo al miglioramento. Affinché questo avvenga, però, è necessario che:

1. il target sia ambizioso, ma realistico;
2. il target sia quantificabile e misurabile;
3. i soggetti incaricati di ottenerlo abbiano abilità e competenze sufficienti;
4. siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);
5. ci sia supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;
6. il target sia accettato dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo.

Il sistema di misurazione e valutazione della Performance della Camera di Commercio di Trapani ha come obiettivo la Performance organizzativa dell'Ente. Il processo di validazione effettuato dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. c, del D. Lgs. n. 150/2009 e delle successive delibere Anac n. 4/2012, n. 5/2012, esamina la Relazione annuale sulla Performance e, sulla base degli accertamenti e dei monitoraggi intermedi, predispone delle cartelle di lavoro e valida quindi la performance organizzativa dell'anno.

Si riporta a seguire copia tipo della cartella di lavoro:

OGGETTO DI VERIFICA AI FINI DELLA VALIDAZIONE (AREA DI VERIFICA)

CARTA DI LAVORO (PAGINA 1 DI 2) - RIFERIMENTO: SEZIONE _

Parte esaminata _____

1. Descrizione del lavoro effettuato per l'analisi :

Ai fini dell'analisi utile per la validazione si è proceduto a:

2. Le fonti di informazione

a) I documenti analizzati:

b) Le persone sentite:

3. Gli esiti della verifica e le considerazioni emerse sulla base degli elementi probativi

3.1. Conformità (compliance)

3.2. Attendibilità dei dati e delle informazioni
3.3. Comprensibilità

4. Documenti di riferimento per gli esiti della verifica effettuata

5. Eventuali commenti raccolti sul punto esaminato nel processo di interlocuzione con gli uffici

5.1 Conformità (*compliance*)

5.2 Attendibilità dei dati e delle informazioni

Data _____ Firma _____

6. Conclusioni raggiunte (*compliance*, attendibilità e comprensibilità)

FIRMA OIV _____

Data di redazione carta di lavoro
analisi sezione

FIRMA (leggibile)

L'attività di monitoraggio ai sensi dell'art.6 del D.lgs.150/2009, viene esercitata dall'OIV e dall'Organo politico di riferimento, ai quali i Dirigenti ed il Segretario Generale trasmettono una relazione periodica sull'avanzamento degli obiettivi.

L'OIV verifica nel corso dell'anno l'andamento della performance organizzativa rispetto agli obiettivi contenuti nel Piano della performance segnalando, ove ne ricorra la necessità o l'opportunità, di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo.

L'attività di monitoraggio prende avvio con l'approvazione del "Piano triennale della performance" e comporta un costante riscontro della coerenza e della sostenibilità delle azioni e degli interventi posti in essere rispetto agli obiettivi da conseguire.

Le attività di monitoraggio di norma, fatti salvi eventuali slittamenti legati alla tempistica di adozione del Piano, vengono effettuate nei termini di seguito indicati:

- 1° entro 30 gg. dall'approvazione del Piano della Performance;
- 2° entro il 15 Aprile di ciascun anno;
- 3° entro fine Maggio di ciascun anno;
- 4° entro Luglio di ciascun anno al fine di verificare l'andamento degli obiettivi.

5.2 La misurazione e la valutazione individuale

La performance individuale costituisce il contributo fornito dal singolo dipendente camerale (dirigenti e personale del comparto non dirigenziale) ai risultati dell'azione amministrativa.

La valutazione della performance individuale è effettuata con il presente Sistema di Misurazione strutturato su base 100, con riferimento alle seguenti due macro aree:

- Performance operativa;
- Comportamento organizzativo.

La performance operativa dei dirigenti prende in considerazione il livello di prestazione tecnica raggiunto con riferimento agli obiettivi operativi individuali ai medesimi assegnati in fase di programmazione e per il personale del comparto non dirigenziale l'attuazione degli obiettivi cui i medesimi partecipano.

Ai fini della misurazione e valutazione delle performance individuale, i punteggi relativi alla performance operativa, ossia il grado di realizzazione degli obiettivi sono determinati a seguito della verifica dei risultati, in base alla percentuale di realizzazione degli obiettivi operativi.

In ragione della differente qualifica professionale le due aree assumono un peso diverso per la dirigenza e per il comparto non dirigenziale.

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMPARTO DIRIGENZIALE

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Il procedimento di valutazione prevede la iniziale compilazione della scheda di Programmazione degli obiettivi.

I diversi fattori oggetto di analisi concorrono in maniera differenziata alla determinazione della valutazione finale complessiva così come di seguito specificato:

- Per la performance operativa la somma dei pesi deve essere 70
- Per il comportamento organizzativo la somma dei pesi per le singole voci che la compongono deve essere 30, attribuendo un punteggio non inferiore a cinque per ciascun parametro.

PERFORMANCE OPERATIVA DEI DIRIGENTI

Per la performance operativa viene preso in considerazione il livello di prestazione tecnica raggiunto dal dirigente con riferimento agli obiettivi specifici individuati nella fase di programmazione.

Bisogna procedere alla scomposizione, ove possibile, di ogni singolo obiettivo in due o più azioni. Tale articolazione deve rispondere alla concreta esigenza di rappresentare all'organo di indirizzo politico e all'OIV rilevanti attività intermedie rispetto al raggiungimento finale dell'obiettivo.

Potrà prevedersi un'azione unica esclusivamente quando non siano necessari monitoraggi/adempimenti intermedi precedenti la scadenza dell'obiettivo: in tali circostanze dovranno essere programmate due o più azioni.

Sarà necessario indicare per ogni singola azione di ciascun obiettivo i seguenti parametri:

- indicatore di misurazione previsto;
- valore obiettivo misurabile;

- assegnazione del peso.

Per ciascun obiettivo andrà valutata:

Ogni singola azione in cui è stato scomposto il medesimo assegnando un livello di completamento alto=1, medio=0,7, basso=0,5, nullo=0, come dalla sottostante tabella:

Livello di completamento	Valore numerico	Modalità di completamento delle azioni
"alto"	1,0	Ha realizzato tutte le attività previste dall'azione con piena coerenza tra risultato raggiunto e risultato atteso, nei tempi e nei modi previsti
"medio"	0,7	Ha realizzato tutte le attività previste dall'azione, raggiungendo il risultato atteso, ma non nei tempi e nei modi previsti e comunque non ha arrecato perdita di risorse finanziarie o pregiudizio per opportunità in senso definitivo dell'Amministrazione
"basso"	0,5	Ha realizzato parte delle attività previste dall'azione nei tempi e nei modi previsti e comunque non ha arrecato perdita di risorse finanziarie o pregiudizio per opportunità in senso definitivo dell'Amministrazione e con attività svolta che complessivamente potrà tornare utile per raggiungere i risultati attesi in un nuovo orizzonte temporale
"nullo"	0	Non ha realizzato le attività previste dall'azione oppure: ha realizzato attività arrecando perdita di risorse finanziarie o pregiudizio per opportunità in senso definitivo dell'Amministrazione

Il calcolo del punteggio conseguito in ogni singola azione è dato dal prodotto del peso assegnato all'azione per il livello di completamento;

Al termine della procedura sopra riportata, ripetuta per ogni obiettivo di performance operativa il punteggio complessivo deriva dalla somma dei punteggi conseguiti nei singoli obiettivi.

COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO DEI DIRIGENTI

Per i comportamenti organizzativi sono prese in considerazione le attitudini manageriali del dirigente, cioè le sue capacità gestionali e relazionali. La valutazione del Comportamento organizzativo del Dirigente si baserà sull'utilizzo di numero 3 parametri fra i 4 sotto riportati, a scelta del Dirigente in funzione delle competenze attribuite alla struttura:

- 1) Capacità di intercettare, gestire risorse e programmare
- 2) Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione
- 3) Capacità di valorizzare competenze e attitudini dei propri collaboratori
- 4) Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare

Anche per la valutazione del comportamento organizzativo può essere utilizzata una misurazione collegata a quattro fasce di valutazione (eccellente, buona, sufficiente, insufficiente), a ciascuna delle quali è attribuito un valore numerico:

Livello di valutazione	Valore Numerico
"eccellente"	1,0
"buono"	0,7
"sufficiente"	0,5
"insufficiente"	0,0

Per la valutazione di tali parametri si rimanda alle seguenti tabelle:

Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti	
Capacità di intercettare, gestire risorse e programmare	
Livello di rendimento conseguibile	Descrizione
Eccellente	il Dirigente conosce in modo approfondito le normative europee e nazionali relative al contesto in cui opera; dimostra eccellente capacità di individuare ed intercettare risorse anche tramite bandi che assegnano risorse comunitarie e nazionali con riferimento alle linee strategiche della struttura; utilizza in maniera efficiente ed efficace le risorse a disposizione per la realizzazione di progetti; dimostra eccellente capacità nel programmare le attività, individua con chiarezza il livello di priorità degli interventi da realizzare; mostra elevata sensibilità economica costi/benefici, efficienza/qualità, risorse/risultati; propone con intensa frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi-benefici.
Buono	Il Dirigente conosce in modo adeguato le normative europee e nazionali relative al contesto in cui opera; dimostra adeguata capacità di individuare ed intercettare risorse anche tramite bandi che assegnano risorse comunitarie e nazionali con riferimento alle linee strategiche della struttura; utilizza adeguatamente le risorse a disposizione per la realizzazione di progetti; dimostra adeguata capacità nel programmare le attività, individua adeguatamente il livello di priorità degli interventi da realizzare; mostra adeguata sensibilità economica costi/benefici, efficienza/qualità, risorse/risultati; propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi-benefici.
Sufficiente	il Dirigente conosce in modo sufficiente le normative europee e nazionali relative al contesto in cui opera; dimostra sufficiente capacità di individuare ed intercettare risorse anche tramite bandi che assegnano risorse comunitarie e nazionali con riferimento alle linee strategiche della struttura; utilizza in maniera sufficiente le risorse a disposizione per la realizzazione di progetti; dimostra sufficiente capacità nel programmare le attività, individua sufficientemente il livello di priorità degli interventi da realizzare; mostra sufficiente sensibilità economica costi/benefici, efficienza/qualità, risorse/risultati; non sempre propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi-benefici.
Insufficiente	il Dirigente ha una conoscenza poco consapevole delle normative europee e nazionali relative al contesto in cui opera; mostra difficoltà ad individuare ed intercettare risorse anche tramite bandi che assegnano risorse comunitarie e nazionali con riferimento alle linee strategiche della struttura; utilizza con scarsa attenzione le risorse a disposizione per la realizzazione di progetti; dimostra scarsa capacità nel programmare le attività, non sempre è in grado di individuare il livello di priorità degli interventi da realizzare; mostra scarsa sensibilità economica costi/benefici, efficienza/qualità, risorse/risultati; deve sviluppare la capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi-benefici

Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti	
Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione	
Livello di rendimento conseguibile	Descrizione
Eccellente	Il Dirigente: mostra particolari attitudini all'innovazione e modernizzazione della pubblica amministrazione; conosce in modo approfondito le normative in materia di semplificazione, trasparenza e anticorruzione e mostra sempre interesse all'aggiornamento e all'adeguamento delle attività di competenza alle stesse; approfondisce nuove metodologie; promuove modalità operative trasparenti e condivise; mostra ottima capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi; mostra abilità nell'intervenire direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti e urgenti di elevato rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative.
Buono	Il Dirigente: mostra adeguate attitudini all'innovazione e modernizzazione della pubblica amministrazione; conosce in modo adeguato le normative in materia di semplificazione trasparenza e anticorruzione e mostra interesse adeguato all'aggiornamento e all'adeguamento delle attività di competenza alle stesse; mostra disponibilità all'approfondimento di nuove metodologie; promuove con discrezione modalità operative trasparenti e condivise; mostra buona capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi; interviene direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali imprevisti e urgenti di elevato rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative
Sufficiente	Il Dirigente: mostra sufficienti attitudini all'innovazione e modernizzazione amministrazione; conosce con sufficienza le normative in materia di trasparenza e anticorruzione e mostra interesse sufficiente all'aggiornamento e all'adeguamento delle attività di competenza alle stesse, supporta sufficientemente l'utilizzo di nuove metodologie; non sempre promuove modalità operative trasparenti e condivise; mostra sufficiente capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi; non sempre interviene direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti e urgenti o mostra capacità di individuare soluzioni alternative.
Insufficiente	Il Dirigente: mostra scarse attitudini all'innovazione e modernizzazione della pubblica amministrazione; non sempre è aggiornato sulle normative in materia di semplificazione, trasparenza e anticorruzione e mostra scarso interesse all'aggiornamento e all'adeguamento delle attività di competenza alle stesse; supporta scarsamente l'utilizzo di nuove metodologie; non mostra capacità di promuovere modalità operative trasparenti e condivise; non mostra capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi; mostra scarsa capacità ad intervenire direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti e urgenti o di individuare soluzioni alternative.

Criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti	
Capacità di valorizzare competenze e attitudini dei propri collaboratori	
Livello di rendimento conseguibile	Descrizione
Eccellente	Il Dirigente: dimostra notevole capacità di motivare e valorizzare le competenze dei propri collaboratori; ha particolare conoscenza delle competenze e attitudini dei suoi collaboratori; comunica sempre in modo analitico ed efficace con essi incontrandoli periodicamente e rilevando le loro esigenze; è sempre in grado di gestire i conflitti all'interno della struttura da lui coordinata ricorrendo costantemente al dialogo; realizza una scrupolosa assegnazione dei compiti ed è disponibile ad accettare le proposte dei suoi collaboratori; favorisce la realizzazione dei cambiamenti organizzativi; mostra il massimo coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro diventando punto di riferimento nell'adattamento alle diverse situazioni che si presentano; dimostra elevata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte
Buono	Il Dirigente: dimostra buona capacità di motivare e valorizzare le competenze dei propri collaboratori; ha una buona conoscenza delle competenze e attitudini dei suoi collaboratori; sa comunicare spesso in modo analitico ed efficace; gestisce adeguatamente i conflitti della struttura da lui coordinata ricorrendo occasionalmente al dialogo realizza una adeguata assegnazione dei compiti ed mostra disponibilità adeguata ad accettare le proposte dei suoi collaboratori; si adegua ai cambiamenti organizzativi; mostra un discreto coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro con un adeguato adattamento alle diverse che si presentano, mostra buona propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.
Sufficiente	Il Dirigente: dimostra sufficiente capacità di motivare e valorizzare i propri collaboratori; ha una conoscenza sufficiente delle competenze e delle attitudini dei suoi collaboratori; non sempre sa comunicare in modo analitico ed efficace e gestire i conflitti che sorgono all'interno della struttura da lui coordinata; non sempre realizza una adeguata assegnazione dei compiti e non mostra disponibilità adeguata ad accettare le proposte dei suoi collaboratori; contrasta i cambiamenti organizzativi; mostra scarso coinvolgimento e partecipazione all' esigenze di flessibilità nel lavoro non riuscendo a adeguarsi alle diverse situazioni che si presentano; dimostra adeguata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.
Insufficiente	Il Dirigente: dimostra scarsa capacità di motivare e valorizzare i propri collaboratori; ha una conoscenza generica delle competenze e delle attitudini dei propri collaboratori; mostra scarsa capacità di comunicare in modo analitico ed efficace e di gestire i conflitti che sorgono all'interno della struttura da lui coordinata; non realizza una adeguata assegnazione dei compiti e non mostra disponibilità adeguata ad accettare le proposte dei suoi collaboratori; contrasta i cambiamenti organizzativi; Dimostra scarsa propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.

Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi per il comparto non dirigenziale	
Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare	
Livello di rendimento conseguibile	Descrizione
Eccellente	il dipendente ha piena consapevolezza del carico di lavoro assegnato; conosce perfettamente le dinamiche procedurali e segue gli iter procedurali; vigila con scrupolosa attenzione sulle scadenze curando per tempo tutti gli adempimenti connessi; inquadra le problematiche insorte e ne cerca le soluzioni nei limiti della propria competenza.
Buono	il dipendente ha consapevolezza discreta del carico di lavoro assegnato; conosce adeguatamente le dinamiche procedurali e segue gli iter procedurali; vigila con attenzione sulle scadenze curando tutti gli adempimenti connessi; inquadra le problematiche insorte e quasi sempre ne cerca le soluzioni nei limiti della propria competenza.
Sufficiente	il dipendente ha sufficiente consapevolezza del carico di lavoro assegnato; conosce le dinamiche procedurali e segue gli iter procedurali con sufficienza; vigila non sempre con attenzione sulle scadenze non riuscendo sempre a curarne gli adempimenti connessi; se inquadra le problematiche insorte ne richiede le soluzioni ai superiori.
Insufficiente	Il dipendente non ha consapevolezza del carico di lavoro assegnato; ha scarsa conoscenza delle dinamiche procedurali non riuscendo a seguire gli iter procedurali; vigila con scarsa attenzione sulle scadenze non riuscendo a curarne per tempo gli adempimenti connessi; non si interessa delle problematiche insorte e non propone soluzioni.

le metodologie di calcolo, equivalenti a quelle utilizzate per la performance operativa, consentono di determinare un punteggio complessivo del comportamento organizzativo che è la risultante della somma dei punteggi conseguiti nei singoli parametri del comportamento organizzativo.

Nel caso di valutazione insufficiente vanno indicati gli elementi di criticità rispetto al non raggiungimento dei parametri pianificati relativamente al comportamento organizzativo, motivando espressamente le cause di scostamento.

VALUTAZIONE FINALE DEI DIRIGENTI E FONTI INFORMATIVE

Il processo di valutazione finale, che deve concludersi secondo una tempistica coerente con quanto previsto dal Ciclo della Performance

Per la raccolta dei dati utili alla valutazione si utilizza a tal fine ogni fonte informativa disponibile:

- relativamente al raggiungimento degli obiettivi, la rilevazione è fondata sui dati forniti direttamente dal valutato, a cui è attribuito l'onere di relazionare sui risultati raggiunti;
- relativamente al comportamento organizzativo ciascun dirigente valutato produrrà una specifica relazione con la quale darà chiarimenti dei risultati raggiunti per ciascuno dei comportamenti organizzativi assegnati in fase di programmazione.

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMPARTO NON DIRIGENZIALE

La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale, da effettuarsi con il sistema di misurazione e valutazione della performance, sono collegate:

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

Anche per il personale del comparto non dirigenziale la valutazione della performance avviene su due piani fondamentali:

- A. performance operativa;
- B. comportamenti organizzativi.

La prima concerne l'apporto al raggiungimento degli obiettivi specifici della struttura e misura la capacità del personale di conseguire, nell'ambito della propria funzione, risultati adeguati. Considerato che il punteggio massimo da conseguire è complessivamente pari a 100 per le due macro aree, la prima ha un valore di 60 per le categorie D e C e 40 per le categorie B e A.

Il comportamento organizzativo, per effetto del valore attribuito all'apporto al raggiungimento degli obiettivi specifici del dirigente, acquisisce, su base 100, il valore di 40 per le categorie D e C e 60 per le categorie B e A.

La valutazione del comportamento organizzativo del personale del comparto non dirigenziale viene effettuata sulla scorta dei seguenti parametri:

Per le categorie C e D

- competenza nello svolgimento delle attività
- capacità di adattamento al contesto lavorativo
- capacità propositiva e propensione all'aggiornamento professionale e all'innovazione
- capacità di assolvere ai compiti assegnati
- capacità di organizzazione del lavoro

Ad ogni singolo parametro deve essere attribuito un valore al fine di concorrere al punteggio massimo pari a 40.

Per le categorie A e B

- competenza nello svolgimento delle attività
- capacità di adattamento al contesto lavorativo
- capacità di assolvere ai compiti assegnati

Ad ogni singolo parametro deve essere attribuito un valore al fine di concorrere al punteggio massimo pari a 60.

Il procedimento di valutazione descritto nel presente sistema prevede la iniziale compilazione, da parte del valutatore, di una scheda di programmazione nella quale si riporta l'assegnazione degli obiettivi della struttura al personale incardinato nella struttura e che poi confluirà nel documento Unico di programmazione. Per il raggiungimento del punteggio massimo attribuito alle azioni assegnate il criterio da utilizzare è rapportato alla partecipazione da parte dei dipendenti alle azioni medesime distribuendo il punteggio massimo previsto per l'area dei risultati tra le azioni assegnate al singolo dipendente.

A tal riguardo si rammenta che la stessa azione può essere assegnata anche a due o più dipendenti.

Si precisa che il sistema di valutazione comporta l'attribuzione di un punteggio corrispondente all'esecuzione dell'azione con pesi, rispettivamente di 1, 0.7, 0.5, 0.0.

Di conseguenza, la scheda di valutazione nella sezione "area dei risultati" va compilata dal Dirigente della struttura secondo le seguenti modalità:

1. indicazione delle azioni attribuite al singolo dipendente in occasione dell'assegnazione effettuata in fase di programmazione;
2. attribuzione a fianco di ciascuna azione di un peso avendo cura di distribuire il punteggio massimo tra le azioni assegnate;
3. valutazione conseguita. Assegnazione di un punteggio che sarà la risultante della seguente operazione:

peso attribuito x valutazione conseguita

La sezione "comportamento organizzativo" della medesima scheda di valutazione va compilata con la ripartizione del punteggio massimo attribuibile ai parametri come sopra determinato.

Infine la tabella riassuntiva della scheda di valutazione riporta il punteggio conseguito per le due aree e il totale complessivo in centesimi che corrisponderà a 100.

La fase finale è costituita dalla valutazione sulla base del confronto con il valutato e della conseguente comunicazione mediante sottoscrizione della scheda di valutazione.

Il processo di valutazione finale deve concludersi in coerenza con quanto previsto dal Ciclo della Performance.

5.3 Correlazione tra performance individuale ed organizzativa.

Tra gli obiettivi legati alla performance operativa dei Dirigenti e del comparto non dirigenziale si inserirà un obiettivo generico legato al raggiungimento della performance generale dell'Ente.

6. Premialità

DIRIGENTI

Per i dirigenti, il criterio di attribuzione dei premi è applicato con riferimento alla retribuzione di risultato.

Al fine di garantire che l'impegno dei soggetti valutati sia volto al conseguimento di un livello di rendimento congruo e che gli sforzi realizzati siano in primo luogo concentrati sui progetti di massima rilevanza, il sistema prevede:

La percentuale di risultato, da utilizzare quale base per l'erogazione del premio, viene graduata in relazione al punteggio complessivo assegnato secondo la tabella di seguito riportata:

Punteggio complessivo assegnato	Risultato
Minore di 70	25%
Maggiore o uguale a 70 e minore di 76	35%
Maggiore o uguale a 76 e minore di 81	50%
Maggiore o uguale a 81 e minore di 91	75%
Maggiore o uguale a 91 e sino a 100	100%

COMPARTO NON DIRIGENZIALE

Per il personale del comparto non dirigenziale, il criterio di attribuzione dei premi è applicato con riferimento alla partecipazione al piano di lavoro.

Dalla valutazione finale si ricava la percentuale di risultato da utilizzare quale base per l'erogazione del premio come sopra descritto.

7. La Trasparenza e anticorruzione

La Camera di commercio di Trapani uniforma la comunicazione esterna dei contenuti del Sistema di Misurazione e Valutazione ai principi della Trasparenza introdotti dall'articolo 11 del d. lg. n. 150 del 2009. Viene intesa infatti "come accessibilità totale (...) delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione.

L'accessibilità totale, presuppone, la messa a disposizione di tutti i cittadini ed in particolare del sistema delle imprese delle "informazioni pubbliche", prodotte dalla Camera di commercio

attribuendo in questo modo una posizione privilegiata ai soggetti appena richiamati che hanno titolo ad interloquire direttamente con l'amministrazione allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.

Coerentemente con tale impostazione legislativa della disciplina della trasparenza è la tendenziale pubblicità di una serie di dati e notizie sul sito istituzionale dell'ente in modo tale da favorire un rapporto diretto tra la singola amministrazione e il cittadino.

La pubblicazione dei dati, notizie ed informazioni avviene nel rispetto dei principi riguardanti la protezione dei dati personali, come disciplinati dal Regolamento UE 679/2016.

La trasparenza è una misura fondamentale per la prevenzione della corruzione e costituisce uno dei principi che improntano l'organizzazione e l'attività della Camera di Commercio. La disciplina di riferimento è costituita dal D.Lgs. 33/2013 come modificato dal D.Lgs. 97/2016. Quest'ultimo oltre ad intervenire con numerose abrogazioni e integrazioni rispetto ai diversi obblighi di trasparenza, ha introdotto l'accesso civico generalizzato.

La Camera di Commercio di Trapani compie tutte le operazioni a ciò finalizzate con modalità coerenti con quanto previsto dalla normativa e dalle Linee guida per i siti web della PA, emanate dal Dipartimento della Funzione pubblica in attuazione della Direttiva n. 8/2009 e aggiornate annualmente, e con le prescrizioni fornite dall'ANAC.

In generale, poiché la trasparenza implica che i dati resi pubblici possano essere utilizzati da parte degli interessati, i dati pubblicati nella sezione "Amministrazione Trasparente" sono creati utilizzando formati standardizzati e aperti.

I dati, le informazioni e i documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria sono pubblicati per un congruo periodo di anni e comunque fino a che gli atti pubblicati producono i loro effetti, fatti salvi i diversi termini previsti dalla normativa in materia di trattamento dei dati personali nonché quanto stabilito per gli obblighi di pubblicazione.

Per quanto riguarda gli obblighi di pubblicazione relativi ai titolari di incarichi di direzione o governo (componenti di Consiglio e di Giunta, Presidente) si rammenta che la sezione "Amministrazione Trasparente" risulta ora aggiornata secondo le novità introdotte dal decreto di riforma del sistema camerale (D. Lgs. 219/2016) che prevede che questi incarichi siano svolti a titolo gratuito, tenendo conto a questo proposito dell'interpretazione fornita sul punto da Unioncamere nella propria nota del 28/11/2017.

Il sistema organizzativo volto ad assicurare la trasparenza all'interno della Camera di Commercio si basa sulla forte responsabilizzazione di ogni unità organizzativa; in questo senso deve essere letto il prospetto allegato all'ultimo Piano della trasparenza adottato dell'Ente camerale e pubblicato sul sito Camerale, nella sezione "Amministrazione trasparente → Piano triennale per la

prevenzione della corruzione e della trasparenza, conformemente alle disposizioni introdotte dal D.Lgs. 97/2016:

- a) individua per ciascun obbligo la struttura deputata alla raccolta del dato e quella incaricata della pubblicazione;
- b) indica, con riferimento a ciascun obbligo, la cadenza temporale entro la quale si verifica l'aggiornamento.

Il Segretario generale nella sua qualità di Responsabile del personale camerale, di concerto con il R.P.C.T. della Camera, ha un ruolo di regia di coordinamento e di monitoraggio dinamico delle pubblicazioni.

L'Organismo Indipendente di Valutazione verifica il corretto adempimento degli obblighi di trasparenza, conformemente alle indicazioni dell'Anac; gli esiti di tali verifiche sono pubblicati sotto forma di attestazioni nella sezione Amministrazione Trasparente.

Per quanto riguarda l'attuazione dell'istituto dell'accesso civico generalizzato la Camera di commercio di Trapani gestisce le istanze di accesso civico generalizzato veicolate attraverso la specifica sezione del sito, creata all'interno di Amministrazione trasparente, che contiene la modulistica e le informazioni necessarie.

8. Modalità per promuovere il miglioramento del sistema

La Camera di commercio, nel rispetto del principio di miglioramento continuo del Sistema di misurazione e valutazione, che a sua volta garantisce l'evoluzione nel tempo dei livelli di performance raggiunti, ha creato una rete collaborativi, tra i diversi soggetti coinvolti nel sistema (Organi di vertice, Segretario Generale, OIV, Struttura incaricata al controllo interno, Sindacati, Revisori e personale), che consente di rilevare il grado di attuazione delle metodologie in essere e del relativo livello di rispetto dei principi e requisiti previsti dalla normativa.

9. Il processo

9.1 Fasi tempi e modalità

Fasi	Soggetti	Modalità	Tempi
Approvazione del Piano della Performance	Giunta	Approvazione del piano su proposta del Segretario Generale	Gennaio (anno n) a regime
Assegnazione degli Obiettivi al personale dirigenziale	Giunta	Sulla base degli obiettivi definiti nel piano della performance si stabiliscono gli obiettivi individuali	Gennaio (anno n) a regime
Assegnazione degli Obiettivi al personale non dirigenziale	Segretario Generale	Il Segretario Generale, in coerenza con gli obiettivi assegnatagli, definisce gli obiettivi del personale non dirigente. Il Segretario Generale definisce le schede di valutazione.	Gennaio (anno n) a regime
Avvio del processo di analisi e consolidamento delle informazioni.	OIV / Segretario Generale	Richiesta dati ai responsabili degli uffici, raccolta e controllo coerenza e attendibilità dati, per i monitoraggi intermedi.	Febbraio Aprile Maggio Luglio
Rilevazione risultati di gestione attraverso il Bilancio Consuntivo	Ragioneria (Conto Econom., Stato Patrim., Nota Integrativa, Consuntivo per funzioni, Relaz. Risultati, indicatori)	Rilevazione e analisi dati di bilancio consuntivo, elaborazione indicatori Pareto	Maggio dell'anno successivo
Stesura e redazione della Relazione sulla Performance (anno n-1)	Struttura di Controllo	Predisposizione proposta di relazione mediante analisi dei documenti di pianificazione, monitoraggio e valutazione, sistematizzazione dei dati raccolti	Giugno dell'anno successivo
Validazione Relazione sulla performance (anno n-1)	OIV	Predisposizione schede di validazione	Giugno dell'anno successivo
Valutazione risultati raggiunti dai Dirigenti, rilevazione e analisi dati di contesto interno ed esterno, analisi criticità (anno n-1)	OIV	Individuazione e valutazione cause di eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi, analisi criticità, raccolta dati di contesto, controllo coerenza e loro elaborazione	Giugno dell'anno successivo
Valutazione risultati raggiunti Comparto non dirigenziale, rilevazione e analisi dati di contesto interno ed esterno, analisi criticità (anno n-1)	Dirigenti	Individuazione e valutazione cause di eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi, analisi criticità, raccolta dati di contesto, controllo coerenza e loro elaborazione	Giugno dell'anno successivo

10. Soggetti e Responsabilità

10.1 Soggetti

Al fine di consentire la massima chiarezza delle funzioni e delle responsabilità attribuite a ciascun soggetto e struttura coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance e di favorire la piena condivisione e il coordinamento tra gli stessi, la Camera di Commercio di Trapani ha proceduto a delineare una matrice Ruoli-Responsabilità, all'interno della quale vengono esplicitate, per ogni fase del processo, le competenze connesse ai soggetti coinvolti nel processo, ovvero:

Consiglio

Il Consiglio, nell'ambito delle materie di sua competenza, svolge le seguenti funzioni determinando gli indirizzi generali della Camera di Commercio.

In particolare il Consiglio:

- a) predispone e delibera lo Statuto e i Regolamenti di propria competenza e le relative modifiche;
- b) elegge tra i suoi componenti il Presidente e la Giunta, con distinte votazioni;
- c) nomina i membri del Collegio dei Revisori dei Conti;
- d) determina gli indirizzi generali dell'attività della Camera di Commercio;
- e) approva il programma pluriennale di attività della Camera di Commercio;
- f) approva la relazione previsionale e programmatica, il preventivo economico e il suo aggiornamento, il bilancio di esercizio, su proposta della Giunta;
- g) determina, in conformità alla normativa vigente, gli emolumenti per i componenti degli organi camerali e delle commissioni;
- h) svolge funzioni di controllo sull'attuazione degli indirizzi generali dei piani di attività dallo stesso deliberati;
- i) esprime il proprio avviso, su richiesta della Giunta, su atti, programmi ed iniziative; in tal caso il Consiglio è riunito con procedura d'urgenza e deve pronunciarsi entro trenta giorni dalla richiesta da parte della Giunta;
- j) adempie ad ogni altra funzione prevista dalle Leggi statali e regionali, dai Regolamenti e dallo Statuto.

Giunta

Nell'ambito delle materie di sua competenza, svolge le seguenti funzioni esecutive:

- a) elegge nel proprio seno il Vicepresidente ed adotta il Regolamento interno;
- b) adotta i provvedimenti necessari per la realizzazione del programma di attività in base a quanto previsto dalla Legge, dalle norme di attuazione, dallo Statuto e dal Regolamento interno;
- c) adotta i provvedimenti riguardanti l'assunzione del personale, su proposta del Segretario Generale;
- d) predispose per l'approvazione del Consiglio: la relazione previsionale e programmatica, il preventivo economico, il suo aggiornamento e il bilancio d'esercizio;
- e) delibera la partecipazione della Camera di Commercio a consorzi, società, associazioni, gestioni di aziende e servizi speciali e sulla costituzione di gestioni e di aziende speciali e sulle dimissioni societarie;
- f) delibera l'istituzione di Uffici distaccati in altri comuni della circoscrizione territoriale di competenza;
- g) riferisce al Consiglio annualmente, o su richiesta dello stesso, sulla propria attività e sullo stato di attuazione dei programmi annuale e pluriennale;
- h) delibera la partecipazione ad accordi di programma, patti territoriali e, in generale, in ordine all'adozione di moduli collaborativi con altre pubbliche amministrazioni e con privati;
- i) delibera la promozione, realizzazione e gestione di strutture ed infrastrutture di interesse generale di livello locale, regionale o nazionale nel rispetto degli indirizzi del Consiglio;
- j) delibera sulla costituzione della Commissione arbitrale e della Commissione di conciliazione, nonché sulla predisposizione dei contratti-tipo e sul controllo della presenza di clausole inique nei contratti, sulla base dei Regolamenti del Consiglio;
- k) delibera la costituzione di parte civile nei giudizi relativi ai delitti contro l'economia pubblica, l'industria ed il commercio; delibera inoltre la promozione dell'azione per la repressione della concorrenza sleale ai sensi dell'articolo 2601 codice civile;
- l) formula - sentito il Consiglio o su proposta di questo - pareri e proposte alle Amministrazioni dello Stato, della Regione, della Provincia, dei Comuni della circoscrizione e di altri enti pubblici che nella medesima hanno la propria sede;
- m) definisce gli obiettivi ed i programmi da attuare nella gestione amministrativa;
- n) verifica la rispondenza dell'attività di gestione dei dirigenti agli obiettivi fissati dalle direttive generali e verifica l'adeguatezza del funzionamento degli Uffici e delle Aziende

- speciali in relazione agli obiettivi ed ai programmi e sulla scorta delle risultanze del controllo di gestione;
- o) approva la Carta dei servizi della Camera di Commercio e la Guida ai servizi camerali;
 - p) provvede alle nomine di competenza della Camera di Commercio ed in particolare, a quella del Conservatore del Registro delle Imprese.
 - q) La Giunta su proposta dell'OIV valuta il Segretario Generale.

Segretario generale

Al Segretario Generale competono le funzioni di vertice dell'Amministrazione di cui all'art.16 del DLgs. 30 marzo 2001, n. 165. In tale veste sovrintende all'attività dell'Ente, coordinando l'attività dei dirigenti e, in loro mancanza, direttamente quella degli uffici e servizi camerali; ad esso spettano, oltre alle funzioni sancite dalla legge e dallo Statuto, quelle disciplinate dal Regolamento di gestione patrimoniale e finanziaria e dal Regolamento di organizzazione e quelle di Segretario del Consiglio e della Giunta.

Il Segretario Generale, secondo le modalità e nei limiti previsti dalla legge, appartiene al personale della Camera di Commercio ed opera nel rispetto delle competenze dirigenziali e degli obiettivi indicati dal Presidente e dalla Giunta.

Il Segretario Generale, con il supporto dell'OIV, valuta i Dirigenti.

Dipendenti/Responsabili Po

Il sistema di classificazione del personale, improntato a criteri di flessibilità correlati alle esigenze connesse ai modelli organizzativi dell'Amministrazione è articolato in quattro categorie:

- Categoria A;
- Categoria B;
- Categoria C;
- Categoria D.

Le categorie sono individuate mediante le declaratorie che descrivono l'insieme dei requisiti indispensabili per l'inquadramento nella categoria medesima.

Le stesse corrispondono a livelli omogenei di competenze, conoscenze e capacità necessarie per l'espletamento di una vasta e diversificata gamma di attività lavorative.

Ai sensi dell'art. 52 del decreto legislativo n. 165 del 2001, ogni dipendente è tenuto a svolgere tutte le mansioni considerate equivalenti all'interno della medesima categoria, fatte salve quelle per il cui espletamento siano richieste specifiche abilitazioni professionali. Ogni dipendente è

tenuto, altresì, a svolgere tutte le attività strumentali e complementari a quelle inerenti allo specifico profilo attribuito.

L'Amministrazione, sulla base del proprio ordinamento ed in relazione alle esigenze, può conferire ai dipendenti appartenenti alla categoria "D" o in caso di necessità alla categoria "C", incarichi di natura organizzativa o professionale che, pur rientrando nell'ambito delle funzioni di appartenenza, richiedano lo svolgimento di compiti di elevata responsabilità ed alta professionalità.

Tali posizioni possono riguardare settori che richiedono l'esercizio di:

- a) funzioni di direzione di unità organizzativa, caratterizzate da un elevato grado di autonomia gestionale ed organizzativa;
- b) attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione correlate al possesso di titoli universitari e/o all'abilitazione all'esercizio di attività professionale e/o all'iscrizione ad albi professionali;
- c) ad attività di staff e/o di studio, di ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo, caratterizzate da elevata autonomia ed esperienza.

Collegio dei revisori

Il Collegio dei Revisori dei Conti, in conformità alle previsioni di legge, di Regolamento e dello Statuto, collabora con il Consiglio nella funzione di controllo e di indirizzo; esercita la vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione della Camera di Commercio ed attesta la corrispondenza del bilancio di esercizio alle risultanze delle scritture contabili, redigendo una relazione da allegare al progetto di bilancio di esercizio predisposto dalla Giunta.

OIV

L'Organismo indipendente di valutazione della performance, istituito dal decreto legislativo 150 del 27 ottobre 2009, svolge le seguenti attività:

- a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elaborare una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- b) Comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni, nonché alla Corte dei conti e all'Ispettorato per la Funzione Pubblica;
- c) valida la Relazione sulla performance di cui all'articolo 10 e si assicura dell'avvenuta pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- d) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi, secondo quanto previsto dal decreto 150/09, dai contratti collettivi, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;

- e) propone all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi;
- f) è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione istituita ai sensi dell'articolo 13 del decreto legislativo 150 del 2009;
- g) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
- h) verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

11. Le procedure di conciliazione

Per procedure di conciliazione si intendono le modalità con le quali vengono gestite eventuali contestazioni che promanano dall'esito della valutazione, e sono finalizzate a comporre e risolvere le eventuali situazioni di conflitto che possono verificarsi all'interno del processo di valutazione della performance individuale, suscettibili di possibile contenzioso, ferma restando la possibilità di fare ricorso ad altre forme di tutela anche di natura giurisdizionale.

Nell'ipotesi di valutazione negativa e/o contestazione o anche in caso di non condivisione della valutazione, il soggetto può attivare le procedure conciliative in modo da ottenere il riesame finalizzato alla composizione del potenziale contenzioso.

Sarà compito del valutato fornire la documentazione atta a dimostrare il raggiungimento degli obiettivi assegnati, essendo la procedura conciliativa attivata solo per ragioni attinenti alla mancata valutazione di elementi importanti e di evidenza, ovvero a errori procedurali e formali.

E' esclusa la contestazione riferita al metodo o al merito della valutazione.

La procedura di conciliazione è attivata dal soggetto valutato, entro giorni 10 dalla notifica della valutazione, mediante istanza per atto scritto da trasmettere al soggetto che ha proceduto alla valutazione.

In tale istanza devono essere indicate analiticamente le censure mosse alla valutazione e ogni documentato elemento di fatto o di diritto utile all'eventuale revisione dell'esito di valutazione.

Il valutatore, entro i giorni 10 dalla notifica dell'istanza, convoca il valutato in contraddittorio.

Il valutato in sede di richiesta di revisione della valutazione potrà esclusivamente addurre documentati ulteriori elementi rispetto a quanto contenuto nelle schede o chiarire quanto in esse riportato, al fine di consentire al soggetto valutatore di confermare o rivederne l'esito di valutazione.

Nei successivi 10 giorni, il valutatore può rivedere *in melius* la valutazione oppure confermare quella precedentemente espressa.

Nel caso in cui non si dovesse risolvere la controversia i Dirigenti Generali potranno nominare un'apposita commissione composta da tre membri nell'ambito del dipartimento al fine di verificare la correttezza della valutazione.

Tale procedura dovrà concludersi nel termine di 10 giorni.

12. Modalità di raccordo e integrazione con sistemi di programmazione e controllo esistenti

Il presente sistema di misurazione e valutazione si integra nel sistema di programmazione e controllo della Camera di Commercio con riferimento ai seguenti documenti previsti dal vigente Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio di cui al DPR 02/11/2005 n. 254:

- Programma Pluriennale (periodicità collegata al mandato)
- Relazione Previsionale e Programmatica (annuale – documento di aggiornamento del programma pluriennale)
- Preventivo corredato dalla relazione della giunta camerale (annuale)
- Budget Direzionale (annuale).

13. Monitoraggio lavoro agile - soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

Dirigenti, posizioni organizzative, funzionari:

Ruolo fondamentale in questa particolare azione assumono sicuramente gli amministrativi di vertice, ivi compresi i dipendenti con funzioni direttive che organizzano il lavoro dei preposti e l'erogazione dei servizi flessibilizzando al meglio l'orario di lavoro.

Soprattutto, sono chiamati a modificare le interlocuzioni con i cittadini, utilizzando una modalità «programmata», cioè mediante appuntamento o soluzioni digitali.

I Funzionari direttivi inoltre, quali vertici apicali del comparto non dirigenziale, hanno l'importante compito di supportare, in assenza di dirigenti, la direzione generale svolgendo costanti e continue azioni di diretta collaborazione e redigendo proposte di modalità operative alternative alla presenza fisica nonchè segnalando i nominativi del personale preposto che (stabilmente o in rotazione), può ragionevolmente ed efficacemente operare in modalità di smart working.

Gli amministrativi di vertice hanno anche il compito di monitorare il lavoro agile e i risultati performanti del personale preposto.

14. Organismi indipendenti di valutazione (OIV):

L'ente si avvale dell'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV), che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico, nell'ambito del Ciclo della performance.

L'organismo ha un ruolo importante nel monitoraggio e nell'implementazione degli indicatori di performance connessi al lavoro agile. la definizione degli indicatori che l'amministrazione utilizza per programmare, misurare, valutare e rendicontare la performance è un'attività di importanza cruciale e ciò può essere ancora più rilevante quando si deve implementare il lavoro agile, superando il paradigma del controllo sulla prestazione in favore della valutazione dei risultati. Così come per gli indicatori definiti nel Piano della performance, anche per quanto riguarda il POLA, il ruolo dell'OIV è fondamentale non solo ai fini della valutazione della performance organizzativa, ma anche per verificare che la definizione degli indicatori sia il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo e per fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori stessi.

Si riporta nella successiva tabella lo sviluppo del ciclo della performance con le novità derivanti dal POLA

	ANNO 2021						
	ENTRO 31 GENNAIO	30GG DAL PIANO	ENTRO 30 APRILE	ENTRO 30 GIUGNO	ENTRO 30 GIUGNO	DOPO VALIDAZIONE	DOPO DISTRIBUZIONE
ENTE	ADOZIONE PIANO DELLA PERFORMANCE E POLA - CICLO 2021			ADOZIONE RELAZIONE SULLA PERFORMANCE - CICLO 2020		DISTRIBUZIONE PREMI 2020	
OIV		MONITORAGGIO - CICLO 2021	RELAZIONE FUNZIONAMENTO CICLO 2020		VALIDAZIONE RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2020		MONITORAGGIO PREMIALITA' 2020
NOVITA'	POLA + INDICATORI LAVORO AGILE	MONITORAGGIO - LAVORO AGILE+ MODIFICA SMVP		SVILUPPO INDICATORI LAVORO AGILE	VALIDAZIONE LAVORO AGILE	VALUTAZIONE LAVORO AGILE	