



CAMERA DI COMMERCIO  
DELL'UMBRIA

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE C.C.I.A.A. DELL'UMBRIA

**ANNO 2025**

---

Approvato dalla Giunta camerale con delibera del 18.02.2025

## INDICE

---

PREMESSA.....	3
1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA .....	4
1.1 Natura dell'Ente .....	4
1.2 Funzioni, attività, servizi svolti .....	4
1.3 Organizzazione dell'Ente .....	5
2 IL SISTEMA .....	6
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	10
3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati .....	11
3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target .....	14
3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa .....	16
3.4 Valutazione della performance organizzativa .....	17
3.5 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	21
4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	26
4.1 Requisiti e principi .....	28
4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale.....	28
4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale .....	28
4.2.2 Personale incaricato di Posizione organizzativa .....	30
4.2.3 Personale non dirigente e non incaricato di posizione organizzativa .....	31
4.3 Modalità di valutazione della performance individuale.....	32
4.4 Procedure di conciliazione.....	34
5. RESPONSABILITA', TEMPI E SOGGETTI COINVOLTI NEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....	35
6. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA .....	38
7. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO .....	38
8. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI .....	38
APPENDICE.....	40
→ Scheda di programmazione .....	40
→ Scheda di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa .....	41
→ Schede di valutazione individuale .....	42
Scheda anagrafica indicatori .....	48
→Obblighi dalla cui violazione discendono forme di responsabilità dirigenziale.....	49

## PREMESSA

---

Nell'ultimo ventennio la materia della misurazione e valutazione delle performance delle Pubbliche amministrazioni è stata interessata da periodici e significativi interventi del legislatore, volti a regolarne le dinamiche, le metriche, gli obiettivi.

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

Il **Sistema di misurazione e valutazione della performance** è un insieme integrato di regole, soggetti, processi e strumenti attraverso il quale l'Ente sovrintende alle proprie attività programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance sia organizzativa che individuale.

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

Il sistema è finalizzato a programmare, misurare, valutare e rendicontare le performance verso il miglioramento del benessere delle imprese e degli stakeholder, a migliorare la qualità dei servizi offerti, ad accrescere le competenze professionali, a valorizzare il merito e ad erogare i premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative.

Sulla base del D.Lgs. 150/2009, modificato dal d.lgs. 74/2017, delle linee guida Unioncamere emanate a novembre 2018 e a ottobre 2021, la Camera di Commercio aggiorna e pubblica annualmente il presente documento, nel quale, dopo una breve illustrazione della natura, delle funzioni e dell'organizzazione della Camera di Commercio dell'Umbria, viene descritta la metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa e di quella individuale, nonché le fasi, i tempi e i soggetti coinvolti.

## 1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA

### 1.1 Natura dell'Ente

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

E' nata nel 2021 a seguito del processo di accorpamento tra le due Camere di Commercio di Perugia e di Terni.

### 1.2 Funzioni, attività, servizi svolti

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



### 1.3 Organizzazione dell'Ente

#### GLI ORGANI

Ai sensi della L. 580/1993, sono organi della Camera di commercio dell'Umbria:

- il Consiglio, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci, dei regolamenti e nel quale siedono i rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l'economia provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative nel territorio) accanto a un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori e ad uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori;
- la Giunta, organo esecutivo dell'ente, composta dal Presidente e da 10 membri eletti dal Consiglio camerale;
- il Presidente, che ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera, del Consiglio e della Giunta;
- il Collegio dei Revisori dei conti, organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

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

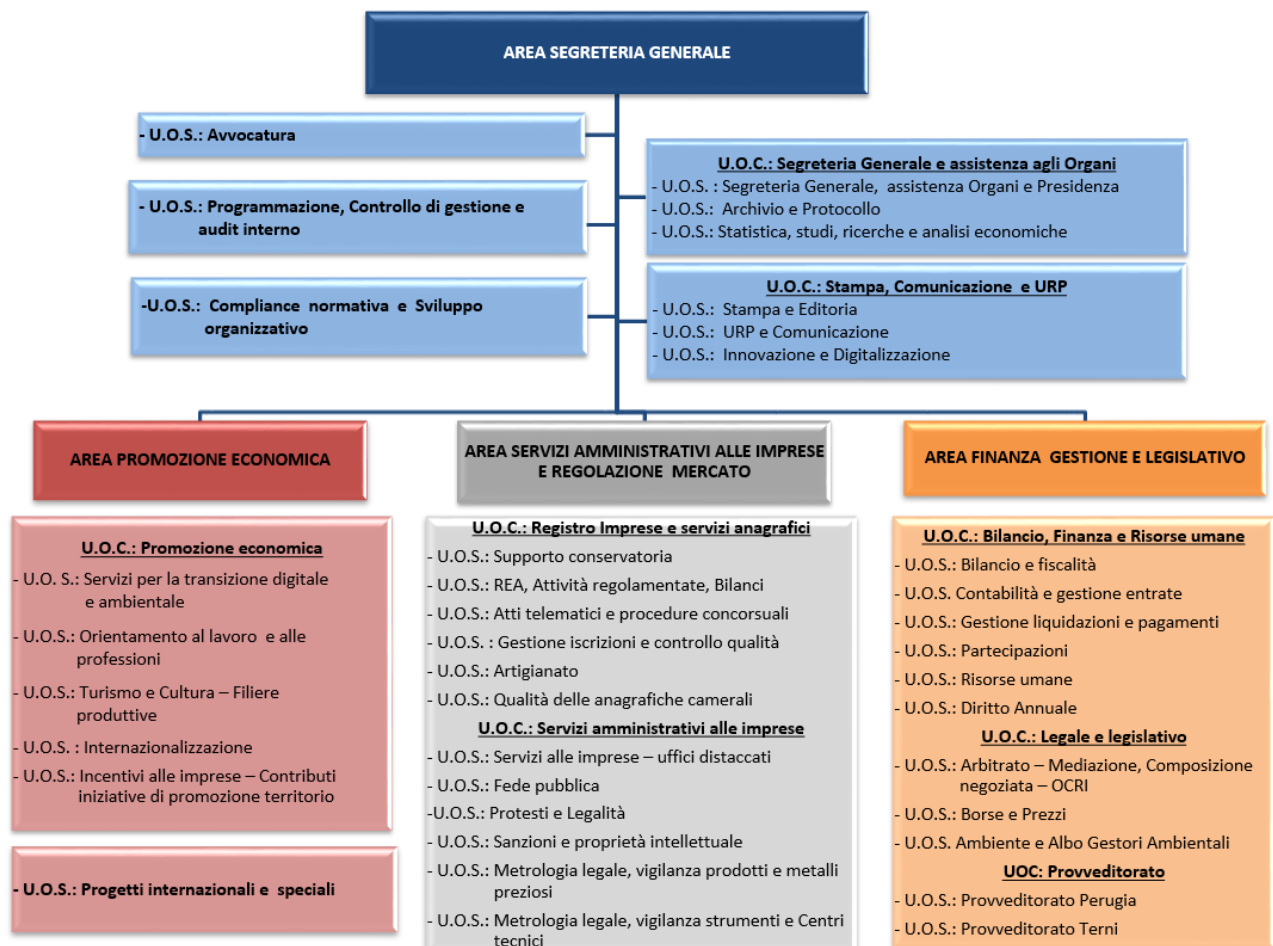
#### LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

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

Le quattro macro-aree dirigenziali sono:

- Area Segreteria Generale;
- Area Promozione Economica;
- Area Servizi amministrativi alle imprese e Regolazione del mercato;
- Area Finanza, Gestione e Legislativo.

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



## 2 IL SISTEMA

---

In base al D.Lgs. n. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017 (riforma Madia), il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance;
- 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 di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

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

La **performance organizzativa** esprime il risultato che la CCIAA consegue, consapevole della quantità e della qualità delle risorse a disposizione (stato delle risorse e salute dell'amministrazione) utilizzate in modo economico e razionale, ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi definiti in sede di pianificazione e, in ultima istanza, della soddisfazione delle attese degli utenti al fine ultimo di creare Valore Pubblico, ossia di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e stakeholder. Riguarda l'ente nel suo complesso o la singola unità organizzativa, ma può riguardare anche progetti strategici che coinvolgono in maniera trasversale, per un periodo temporalmente contingentato, diverse articolazioni organizzative della Camera.

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

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

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

Per **valutazione** s'intende l'attività di analisi e interpretazione dei risultati misurati, che tiene conto dei fattori di contesto (interno ed esterno) che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto a un valore di riferimento (target). Ciò, anche al fine di apprendere per migliorare nel successivo ciclo della performance.

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

Varie sono le dimensioni che si combinano nella definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance della CCIAA dell'Umbria. Si tratta 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 ed esterna;
- 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.

## I SOGGETTI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

I soggetti coinvolti nel sistema di misurazione e valutazione della performance possono essere idealmente classificati in tre categorie omogenee:

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

Nel quadro delle linee approvate dal Consiglio e statuite nella programmazione pluriennale di mandato dell'ente, la **tecnostuttura 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 programmati in modo funzionale alle strategie di creazione del Valore Pubblico 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 altri. Da questa disamina si evincono gli obiettivi strategici, articolati su un orizzonte triennale, e i correlati obiettivi operativi di respiro annuale.

Una volta definiti obiettivi, indicatori e target – ossia completata la fase di pianificazione – la tecnostuttura entra in gioco anche nella fase successiva: i **responsabili di ufficio** per quanto riguarda la rilevazione delle misure elementari che vanno ad alimentare gli indicatori; i "validatori" (dirigenti o E.Q.) per quanto riguarda 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 area organizzativa o di carattere trasversale.

Per quanto riguarda la definizione degli obiettivi individuali, il Segretario generale, con l'ausilio dell'OIV, attribuisce gli obiettivi ai Dirigenti e questi ultimi, a loro volta, li assegnano ai titolari di Elevata Qualificazione.

Gli obiettivi individuali per i Dipendenti sono individuati dai rispettivi Dirigenti con il supporto delle E.Q.

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

Nell'ambito delle strutture di supporto, l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) svolge una funzione di *external auditor* per quanto riguarda la gestione e l'evoluzione del Ciclo della performance, avvalendosi di una struttura tecnica di supporto interna dedicata.

## IL RUOLO DELL'OIV

L'OIV, nel nuovo modello di governance della performance delineato a seguito della riforma Madia del 2017, svolge un ruolo centrale e di raccordo tra indirizzi impartiti dal DFP (attraverso l'ufficio per la valutazione della performance e la commissione tecnica della performance) e dalle linee guida Unioncamere, i cittadini/utenti (nel loro ruolo di valutatori della performance organizzativa previsto dall'art.19-bis del D.Lgs.150/2009), l'ANAC (sul tema della trasparenza e dell'integrità) e l'Ente camerale. Le funzioni dell'OIV possono essere classificate in:

- ✓ Funzioni metodologiche: comprendono il supporto metodologico su SMVP, processi e strumenti, e sulla loro integrazione; la garanzia metodologica sul SMVP (parere vincolante) e sulla correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi, nonché all'utilizzo dei premi; il monitoraggio del funzionamento del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed l'elaborazione di una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi; la verifica della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal DFP e da Unioncamere.
- ✓ Funzioni di misurazione e valutazione: si sostanziano nella misurazione e valutazione della performance dell'Ente nel suo complesso, nonché nella proposta all'organo di indirizzo politico-amministrativo della valutazione annuale del Segretario Generale e dell'attribuzione ad esso della retribuzione di risultato; nella verifica dell'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati e nella segnalazione di interventi correttivi in corso di esercizio; nell'attività di controllo strategico riferendo, in proposito, direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo.
- ✓ Funzioni di validazione: comprendono la validazione della Relazione sulla Performance e la verifica della sua pubblicazione sul sito istituzionale dell'ente, tenendo conto anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali per le attività e i servizi ad essi rivolti e dei dati e delle elaborazioni forniti dall'amministrazione, secondo le modalità indicate nel SMVP.
- ✓ Funzioni di accountability: attengono alla verifica dell'effettiva adozione dei sistemi di rilevazione della customer satisfaction e della pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile, e alla sua considerazione ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione e della validazione della Relazione sulla performance; alla comunicazione tempestiva delle criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti, e al DFP; alla promozione e attestazione dell'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità.
- ✓ Altre funzioni: l'OIV propone alla Giunta gli obiettivi individuali da assegnare al Segretario generale e supporta quest'ultimo nell'individuare gli obiettivi dei Dirigenti; verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità; verifica l'integrazione con il Corruption Risk Management (PNA 2019).

Infine, gli **organi di indirizzo politico** sono i soggetti che forniscono l'input all'intero processo e, quindi, delineano il quadro strategico entro il quale esso deve dipanarsi. Il Consiglio approva, infatti, il Programma pluriennale e la Relazione previsionale e programmatica, mentre alla Giunta è demandata l'approvazione dei documenti specificamente previsti dalla normativa in materia di Ciclo della performance (Piano della Performance, che dovrebbe confluire nel P.I.A.O. a partire dal 2002 e Relazione sulla Performance).

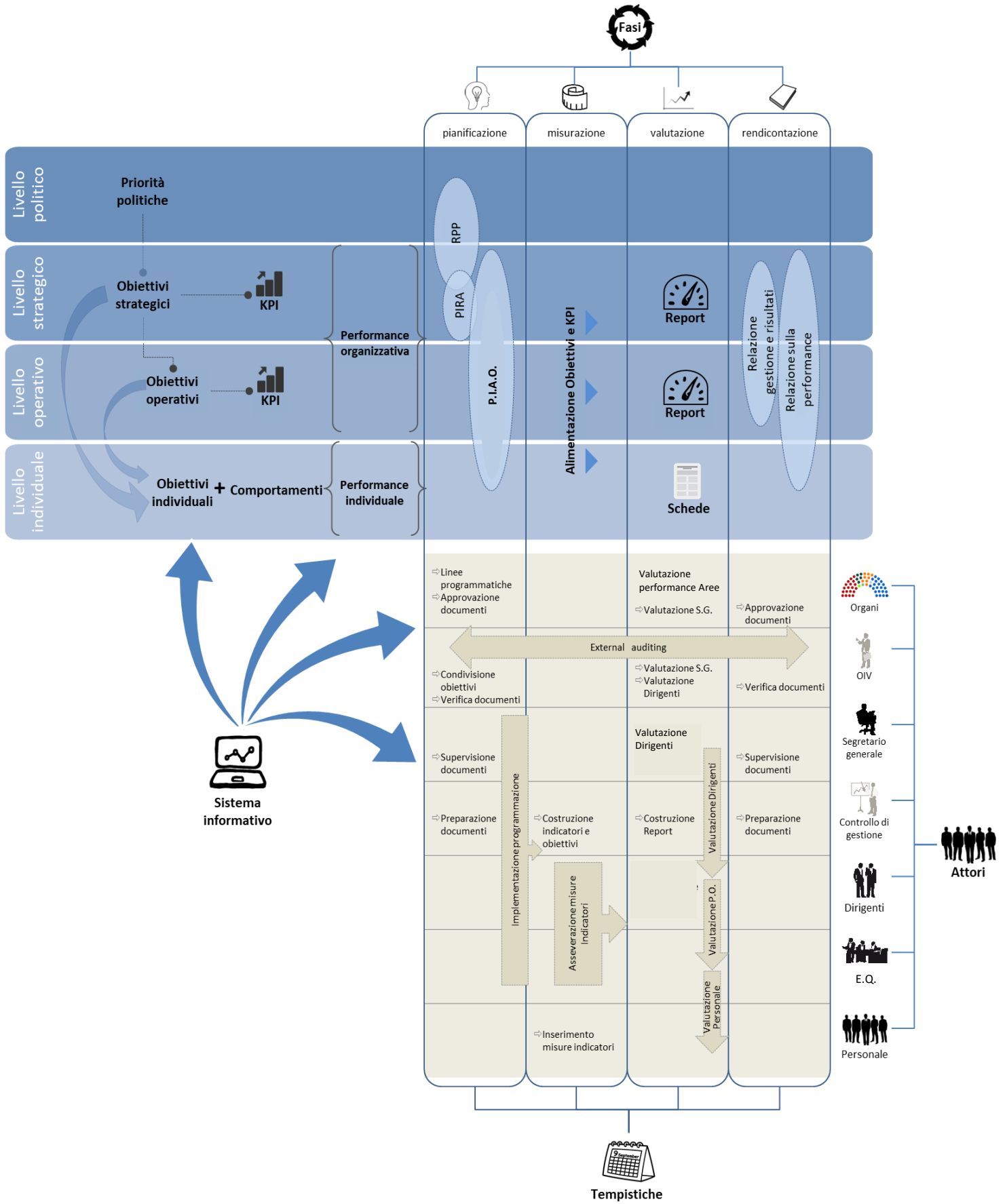
La finalità ultima dei documenti è quella di pianificare, gestire e valutare gli impatti verso il miglioramento del benessere del territorio e quindi verso la creazione di Valore Pubblico, in un quadro di coerenza programmatica degli strumenti di programmazione sia verticale (sequenzialità: mandato-strategia-tattica), sia orizzontale (integrazione tra performance-anticorruzione-bilancio).

La Giunta viene chiamata in causa, altresì, in sede di valutazione (in itinere o conclusiva) della performance organizzativa dell'ente affinché possa apprezzarne il grado di coerenza rispetto agli input e ai desiderata iniziali.

Per quanto concerne la definizione degli obiettivi individuali, spetta inoltre alla Giunta, su proposta dell'OIV, assegnare gli obiettivi al Segretario Generale e ai Dirigenti e valutarne in seguito il raggiungimento.



Il Sistema: schematizzazione logica



### 3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

---

La **performance organizzativa** è l'insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole dello stato delle risorse (salute dell'amministrazione) utilizza le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder (impatto).

La definizione di performance organizzativa è multidimensionale.

Le **dimensioni** rilevanti per la performance organizzativa sono pertanto:

- **efficienza**, data dal rapporto tra le risorse utilizzate e l'output realizzato;
- **efficacia**, ossia l'adeguatezza dell'output realizzato rispetto ai bisogni e alle aspettative degli utenti (interni ed esterni);
- **economicità**, che misura l'equilibrio tra entrate e spese (fluidità finanziaria), attività e passività (solidità patrimoniale) e ricavi e costi (redditività)
- **stato delle risorse**, che misura la quantità e la qualità delle risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie e strumentali) e il suo livello di salute e rappresentano il presupposto/vincolo alla programmazione;
- **impatto**, ovvero l'effetto generato dall'attività sui destinatari diretti (utenti) o indiretti, come orizzonte delle performance organizzative.

L'art.8 del D.Lgs 150/2009 prevede gli **ambiti di misurazione e di valutazione della performance organizzativa**: l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle aspettative della collettività; l'attuazione di piani e programmi; la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi; la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali; lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi; l'efficienza nell'impiego delle risorse; la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati; il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa è un processo qualitativo, che culmina nella determinazione di un giudizio sintetico sui risultati prodotti dall'ente in relazione agli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione strategica e programmazione operativa. Per questo, si può dire che la misurazione e valutazione della performance organizzativa si colloca nell'ambito del Ciclo di Gestione della performance come fase intermedia tra quella di pianificazione/programmazione e quella successiva di rendicontazione.

La performance organizzativa della Camera di commercio dell'Umbria è articolata su due livelli:

- **la performance complessiva dell'ente**: afferisce alla realizzazione degli obiettivi complessivi dell'Ente, nel quadro della sua mission e degli ambiti istituzionali di intervento;
- **la performance di singole unità organizzative dell'ente**: si riferisce al contributo che ciascun ambito di responsabilità (area dirigenziale, area di posizione organizzativa, ufficio) apporta alla performance complessiva.

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

In sede di successiva valutazione, oltre a considerare gli indicatori composti di cui sopra, vengono analizzate e prese in considerazione anche ulteriori informazioni di carattere qualitativo, che possono essere apportate dai referenti delle unità organizzative coinvolte in questa fase del processo (Segretario generale, Dirigenti, Posizioni organizzative, ecc). 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; fattori endogeni e fattori esogeni intervenuti nel contesto esterno che hanno potuto influenzare gli eventi connessi alle performance rilevate.

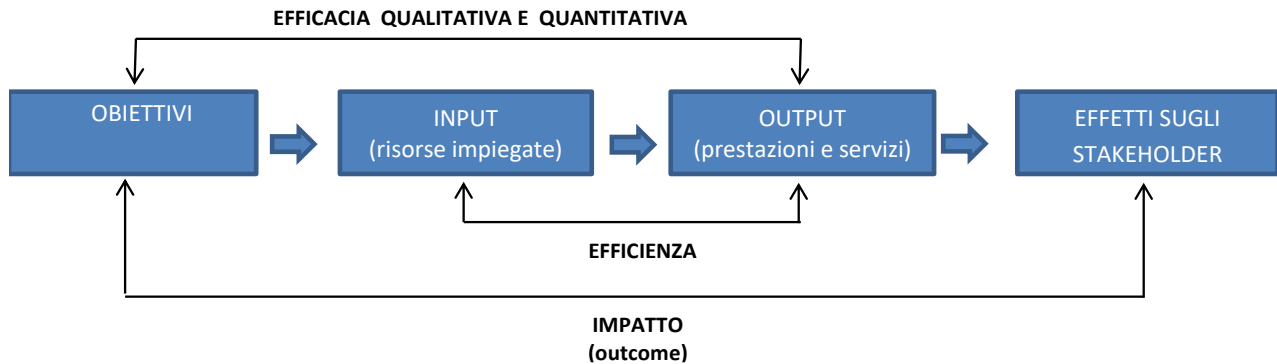
La valutazione congiunta di tutti questi elementi considerati permette al valutatore di formulare un giudizio motivato sull'andamento della CCIAA, espresso sulla base di una serie predefinita di opzioni valutative.

### 3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati

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

#### Indicatori e dimensioni della performance

Stato delle risorse	Input	misurano la quantità (stato) e la qualità (livello di salute) delle risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie e strumentali, digitali, informative, relazionali, etiche) e rappresentano il presupposto/vincolo alla programmazione e alle performance organizzative; 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	Oupput vs Risorse	capacità di erogare un servizio (output) impiegando la minor quantità di risorse; in altre parole, dato un certo livello di input, un processo è efficiente quando consente di realizzare il massimo output possibile. Può essere misurata in termini economici e/o fisici e può essere incrementata attraverso iniziative di miglioramento organizzativo: <u>efficienza economica</u> → esprime il costo di gestione di un'attività e/o di erogazione di un servizio (risorse economiche/quantità servizi o utenti serviti) <u>efficienza produttiva</u> → esprime lo sforzo organizzativo per svolgere un'attività o un processo o per erogare un servizio e può espresso in termini di Full Time Equivalent (FTE) impiegabili (Quantità di servizi/FTE) <u>efficienza temporale</u> → esprime il tempo medio di erogazione di un servizio o di completamento di un'attività <u>efficienza gestionale</u> → esprime l'avanzamento della spesa effettiva rispetto a quella prevista
Efficacia quantitativa (Quantità)	Oupput vs Obiettivi	adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti interni ed esterni ( <u>quantità erogata</u> e <u>quantità fruita</u> )
Efficacia qualitativa (Qualità)	Attributi output	<u>erogata</u> → fa riferimento ai livelli qualitativi effettivamente raggiunti e misurabili in base a predefinite modalità di erogazione del servizio stesso (accessibilità, errori, ...) <u>percepita</u> → qualità del servizio riscontrata dagli utenti ed espressa mediante la rilevazione della soddisfazione (customer satisfaction)
Economicità	Equilibrio tra	<u>Entrate e Spese</u> → fluidità finanziaria <u>Attività e Passività</u> → solidità patrimoniale <u>Ricavi e Costi</u> → redditività
Impatto (outcome)	Effetti su stakeholder vs obiettivi	ricaduta concreta nel medio-lungo periodo in termini di valore pubblico (benessere economico, sociale, ambientale) prodotto dall'ente nei confronti dei propri stakeholder. L'impatto può essere esterno (miglioramento del livello di benessere dei destinatari) o interno (miglioramento del livello di salute economica, organizzativa, prof.le, digitale ecc. dell'Ente). Gli outcome esterni spesso sono difficilmente misurabili sia per la distanza temporale tra l'azione dell'Ente e la generazione dell'effetto, sia per il parziale controllo dello stesso, in ragione delle interazioni da parte di altri soggetti o di variabili esterne
Proxy (outcome intermedio)	Effetti su stakeholder vs obiettivi	correlati all'indicatore di impatto che sostituiscono, qualora questo non possa essere misurato, forniscono i risultati in termini di impatto prodotto da attività più direttamente riferibili all'azione dell'Ente, indicando come ci si sta avvicinando al raggiungimento dell'obiettivo di Valore pubblico



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

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

**Tabella di raccordo tra ambiti di performance organizzativa e tipologie di indicatori**

attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;	indicatori di impatto (outcome) – indicatori proxy
attuazione di piani e programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto di fasi e tempi previsti, di standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento di risorse	Indicatori di efficacia quantitativa e qualitativa (qualità erogata)
la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive	Indicatori di efficacia qualitativa (qualità percepita)
la modernizzazione dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi	Indicatori di stato delle risorse - input (salute digitale)
Il miglioramento qualitativo dell'organizzazione	Indicatori di stato delle risorse - input (salute organizzativa)
Il miglioramento qualitativo delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi	Indicatori di stato delle risorse - input (salute professionale)
lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione	Indicatori di stato delle risorse - input (salute relazionale)
l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi	Indicatori di efficienza (economica, produttiva e temporale) e di economicità
la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	Indicatori di efficacia qualitativa e quantitativa;
il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	Indicatori di stato delle risorse - input (salute di genere)

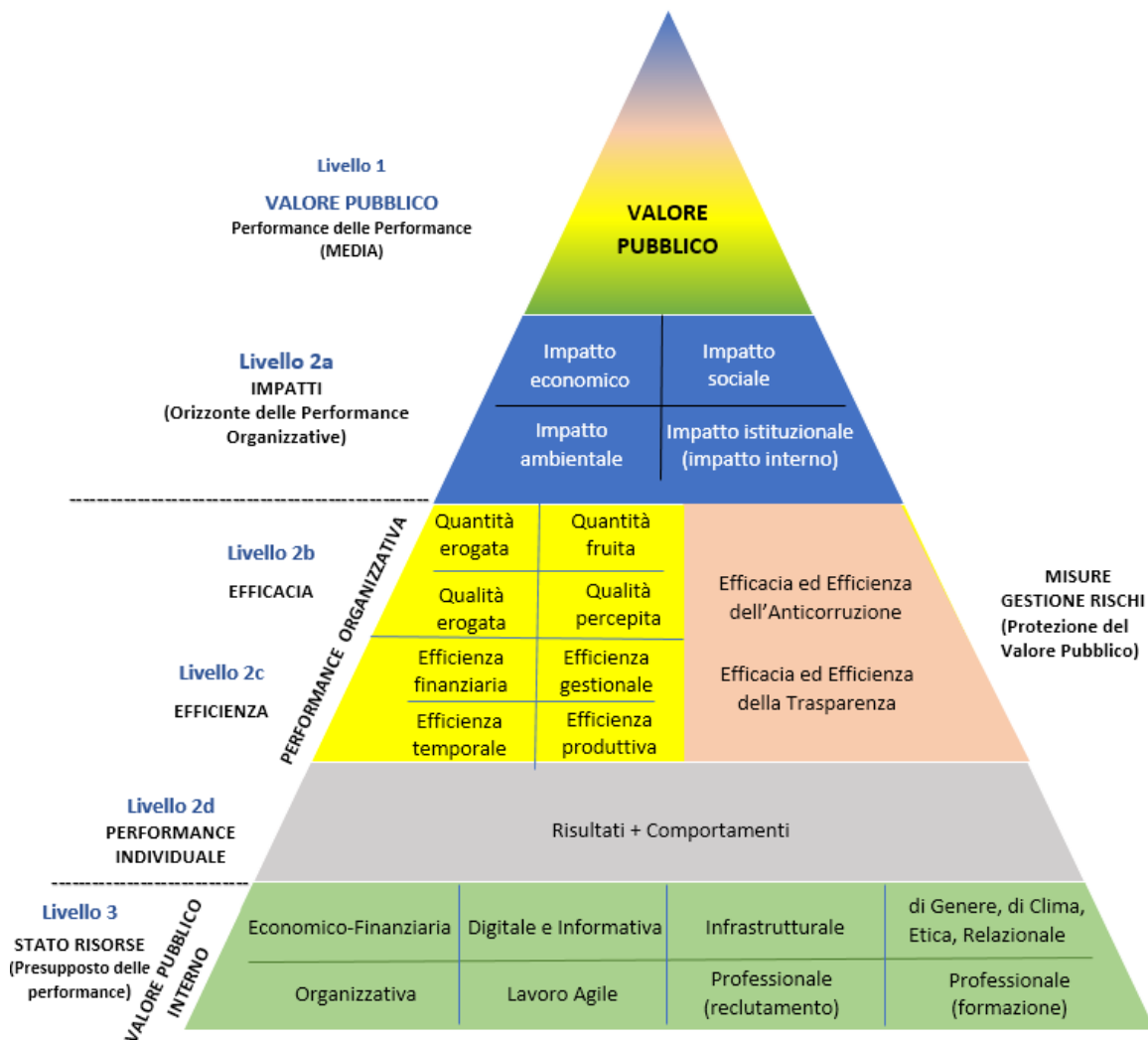
**LA MISURAZIONE DEL VALORE PUBBLICO NELLA CAMERA DI COMMERCIO**

Il presente Sistema di misurazione e valutazione delle performance (SMVP) viene evoluto al fine di accrescere la capacità della Camera di commercio di programmare, misurare, valutare e rendicontare le proprie performance verso il miglioramento del benessere delle imprese e degli stakeholder. Ciò va realizzato finalizzando le proprie performance verso la generazione di Valore pubblico.

Per Valore Pubblico (VP) si intende il miglioramento congiunto ed equilibrato del benessere economico, sociale e ambientale delle diverse categorie di utenti e stakeholder, generato da una politica o da un progetto.

La Camera di Commercio genera Valore Pubblico quando il livello di benessere dei suoi utenti e stakeholder e il proprio livello di salute, grazie al miglioramento delle performance dell'ente, sono superiori rispetto alle condizioni di partenza delle politiche dell'ente. Ciò è possibile governando le performance – misurabili in termini di efficacia e di efficienza - in modo razionale e funzionale alla soddisfazione dei bisogni, proteggendole dai rischi connessi e curando la salute dell'Ente. Si tratta di un approccio che poggia sulla metodologia della "Piramide del Valore pubblico". Quest'ultima consente di governare i flussi di generazione del valore tramite una logica di accumulazione progressiva fondata sulla valutazione coordinata degli indicatori contenuti nei vari livelli della performance. Il valore si accumula progressivamente di livello in livello e trova la sua misura sintetica nel primo.

La Camera di commercio crea Valore Pubblico quando, curando la salute delle proprie risorse e coinvolgendo e motivando dirigenti e dipendenti, migliora le performance di efficienza e di efficacia in modo funzionale al miglioramento degli impatti.



In altre parole, la Camera di Commercio genera Valore Pubblico (livello 1) quando:

- (livello 2a) impatta positivamente sul benessere esterno, migliorando il benessere specifico di imprese e stakeholder;
- (livello 2b) orienta le performance organizzative di efficacia verso il miglioramento degli impatti;
- (livello 2c) orienta le performance organizzative di efficienza verso il miglioramento degli impatti;
- (livello 2d) orienta le performance individuali dei dirigenti e dei dipendenti verso il miglioramento di quelle organizzative;
- (livello 3) impatta positivamente sulla salute interna delle risorse dell'ente, contribuendo al mantenimento e al miglioramento della salute istituzionale e al miglioramento delle performance individuali.

La logica alla base della metodologia della Piramide del Valore Pubblico è che le azioni di miglioramento della salute organizzativa, le misure anticorruzione, la trasparenza e gli obiettivi di performance organizzativa e individuale devono

essere programmati in funzione degli obiettivi di valore pubblico pianificati:

- la salute delle risorse (salute digitale, economico finanziaria, organizzativa, professionale, equilibrio di genere, clima organizzativo, ecc. ) contribuisce a migliorare le performance individuali;
- il miglioramento delle performance individuali contribuisce a migliorare le performance organizzative in termini di efficienza ed efficacia e a mitigare/ ridurre i rischi corruttivi;
- tutto ciò contribuisce al miglioramento degli impatti delle strategie e alla creazione di valore pubblico, sia esterno che interno.

In ultima analisi, il Valore Pubblico costituisce una sorta di performance delle performances e potrà essere misurato tramite un meta-indicatore, che si configuri quale risultanza sintetica degli indicatori di performance contenuti negli strumenti di programmazione, misurazione e valutazione della Camera, agendo da volano di coordinamento metodologico dei diversi indicatori.

Il Valore Pubblico in senso stretto può essere calcolato o come media (semplice o ponderata) degli impatti (livello 2a della Piramide), o in senso ampio come media (semplice o ponderata) delle medie di ognuna delle dimensioni di performance definite.

Per la misurazione del Valore pubblico, si provvede alla normalizzazione dei singoli indicatori di dettaglio, ai fini di esprimerli in un'unica scala e di poterli comparare. La normalizzazione sarà realizzata tenendo presenti le baseline, i target e i valori rilevati.

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

Gli elementi fondamentali nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della CCIAA dell'Umbria 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. Sono, 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 al fine di creare Valore Pubblico. Si distingue tra:

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

Tra gli obiettivi strategici sono inseriti anche gli obiettivi comuni a tutte le Camere di commercio e i correlati indicatori, individuati da Unioncamere.

**OBIETTIVI OPERATIVI**, che rappresentano i traguardi intermedi (annuali) da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento dell'obiettivo triennale cui si riferiscono, declinando l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo); rientrano negli strumenti di natura programmatica annuale delle attività dell'Ente.

Gli obiettivi sono programmati in modo funzionale alle strategie di creazione del Valore Pubblico, in un quadro di coerenza:

- verticale: dalle missioni di mandato, passando per la programmazione strategica degli obiettivi dell'intero ente, alla programmazione operativa generale dell'ente e specifica degli obiettivi delle sue singole unità organizzative, secondo un principio di coordinamento gerarchico e di compatibilità tra gli obiettivi strategici e quelli operativi;
- orizzontale: integrazione tra i diversi strumenti di programmazione relativi allo stesso orizzonte spazio-temporale, integrazione tra ciclo di gestione della performance, piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza, ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio.

Gli obiettivi devono essere:

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

- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

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

Per il raggiungimento di ciascun obiettivo annuale verranno specificati i progetti e le attività da realizzare, le unità organizzative che devono contribuire al raggiungimento dei risultati attesi, le risorse economiche a disposizione

#### LEGAME TRA OBIETTIVI DELL'ENTE E PERFORMANCE ORGANIZZATIVA – SELETTIVITA' DEI PIANI

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

Il Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO) invece vuole focalizzare l'attenzione sugli obiettivi più rilevanti che l'amministrazione intende perseguire. Ne consegue che alcune aree caratterizzanti la performance organizzativa possono non essere inserite nel PIAO. Tuttavia non inserire alcune aree nel PIAO non significa non controllarle, in quanto vengono comunque presidiate attraverso le informazioni provenienti dal sistema direzionale e di controllo di gestione.

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

**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 individuati in relazione a questi ultimi. Devono, pertanto, essere caratterizzati da precisione e significatività, intesa come la capacità di un indicatore di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo. Fra i tanti indicatori possibili occorre quindi selezionare quelli che consentono di rappresentare meglio i risultati che si vogliono raggiungere.

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

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

#### Criteri di definizione dei target

I target riferiti agli indicatori presenti nel PIAO vengono definiti annualmente dalla Giunta su proposta del Segretario Generale (sentiti i dirigenti), coadiuvato dall'OIV, secondo i seguenti criteri:

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

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

### 3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa

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

La misurazione riguarda momenti e livelli diversi e prevede l'utilizzo di una specifica reportistica. La misurazione realizzata in periodi intermedi dell'esercizio è definita "monitoraggio". La previsione di monitoraggi intermedi è fondamentale per il Ciclo della performance della Camera di commercio. Essi consentono di verificare se e in che modo l'ente è orientato verso il conseguimento della performance attesa.

La Camera di Commercio dell'Umbria effettua due monitoraggi intermedi della performance organizzativa al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi, di norma al 31.5 e al 30.9.

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

Qualora si rendano necessari tali interventi correttivi o, addirittura, occorra provvedere a modificare o sostituire gli obiettivi esistenti, le variazioni apportate devono essere adeguatamente motivate e opportunamente segnalate al fine di garantirne la tracciabilità.

#### Criteri per il calcolo della % di raggiungimento dell'obiettivo

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

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

$$(\text{valore raggiunto anno } t - \text{valore raggiunto anno } t-1) / (\text{valore atteso anno } t - \text{valore anno } t-1);$$
  - b) se il valore raggiunto dall'indicatore è peggiorativo rispetto allo stesso registrato nell'anno precedente la percentuale di raggiungimento sarà 0.

In caso di indicatori di tipo temporale, la performance dipenderà dall'incidenza temporale del ritardo, secondo lo schema di seguito indicato:

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

**I criteri suddetti sono applicati anche per la misurazione della performance individuale.**

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

La performance relativa agli obiettivi è determinata:

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



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

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

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

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

Grado di raggiungimento target	Indicatore	Obiettivo
0%-19%	Fuori target	Non raggiunto
20%-89%	Critico	Parzialmente raggiunto
$\geq 90\%$	In linea	Raggiunto

Come già ricordato, la performance organizzativa della Camera di commercio dell'Umbria è articolata su due livelli:

- la performance complessiva dell'ente: afferisce alla realizzazione degli obiettivi complessivi dell'Ente, nel quadro della sua mission e degli ambiti istituzionali di intervento;
- la performance di singole unità organizzative dell'ente: si riferisce al contributo che ciascun ambito di responsabilità (area dirigenziale, area di posizione organizzativa, ufficio) apporta alla performance complessiva.

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

### 3.4 Valutazione della performance organizzativa

Con la valutazione, si provvede all'interpretazione delle risultanze emerse in sede di misurazione e si attribuisce loro un significato, esprimendo un giudizio sui risultati raggiunti attraverso il confronto tra i livelli di performance conseguiti e quelli programmati. Ciò permette di individuare 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); sulla base dei risultati emersi si individuano gli eventuali scostamenti e vengono analizzate le relative cause e le azioni correttive adottabili e adottate allo scopo di verificarne l'adeguatezza.

La valutazione della performance organizzativa della Camera di Commercio dell'Umbria si concretizza:

- a) nella **valutazione della performance complessiva dell'ente** da parte dell'OIV, tenendo conto del grado di raggiungimento “ponderato” degli obiettivi articolati in base ai diversi ambiti strategici cui essi afferiscono (in base al peso preventivamente attribuito ad ogni ambito strategico in fase di pianificazione), presenti nelle sottosezioni “Performance strategica” e “Performance operativa” del P.I.A.O.;
- b) nella **valutazione della performance delle unità organizzative** (aree dirigenziali) da parte della Giunta camerale con il supporto dell'OIV, tenendo conto di un meta-indicatore sintetico costruito come media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati a ogni unità organizzativa.

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

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

La considerazione congiunta di tutti gli elementi considerati consente al valutatore di formulare e motivare un giudizio discrezionale sull'andamento dell'amministrazione e delle sue unità organizzative (aree dirigenziali) esprimibile attraverso le seguenti opzioni valutative:

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

I risultati della valutazione potranno essere utilizzati per diverse finalità, fra le quali:

- la ridefinizione degli obiettivi dell'amministrazione;
- il miglioramento organizzativo;
- la valorizzazione delle risorse umane, anche attraverso gli strumenti di riconoscimento del merito e i metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa previsti dalla normativa vigente.

### **LA PARTECIPAZIONE DI CITTADINI E UTENTI**

Le recenti modifiche normative apportate dal D.Lgs.74/2017 al D. Lgs.150/2009 attraverso l'introduzione dell'art.19-bis, hanno rafforzato il principio della partecipazione degli utenti esterni ed interni e, più in generale dei cittadini, al processo di misurazione della performance organizzativa, richiedendo alle amministrazioni di adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione e di sviluppare le più ampie forme di partecipazione, al fine di favorire la convergenza fra servizi erogati dall'amministrazione e bisogni dei cittadini e degli utenti.

Tale partecipazione viene espressa in due modalità:

1. in modo sistematico ed organico attraverso le indagini di customer satisfaction volte a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati dalla pubblica amministrazione (art.19-bis comma 2);
2. in modo diffuso ed aperto attraverso la comunicazione diretta degli utenti esterni ed interni all'OIV, secondo le modalità definite dallo stesso OIV per la raccolta delle segnalazioni (art.19-bis comma 1 e 3).

In relazione alla prima modalità, occorre procedere a:

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

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

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

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

In relazione alla seconda modalità:

2.a) per la partecipazione dei cittadini e degli utenti esterni, l'OIV definisce le modalità attraverso le quali i cittadini, le imprese e gli altri utenti finali dell'Ente possono contribuire alla misurazione della performance organizzativa esprimendo direttamente all'OIV stesso il proprio livello di soddisfazione per i servizi erogati.

Le segnalazioni di cittadini e utenti devono essere trasmesse preferibilmente per via telematica. Nel rispetto del principio del minor aggravio possibile, l'OIV deve assicurare la disponibilità sul sito internet dell'amministrazione delle seguenti informazioni:

- le modalità da seguire per la trasmissione di una segnalazione;
- il nome o i contatti dell'ufficio competente a ricevere la segnalazione;

- un indirizzo di posta elettronica ordinaria;
- un format di segnalazione che presenti i seguenti elementi: le generalità di chi fa la segnalazione, l'oggetto della segnalazione, la struttura organizzativa interessata, il periodo di riferimento, la descrizione sintetica dell'eventuale episodio di contatto con la amministrazione, la valutazione.

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

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

2.b) per la partecipazione degli utenti interni, l'OIV, con il supporto dell'amministrazione, utilizza una mappa degli utenti interni che faccia riferimento ai servizi strumentali e di supporto offerti dall'amministrazione stessa.

A titolo di esempio non esaustivo, è possibile indicare le seguenti opzioni alle quali l'OIV potrà fare riferimento per la scelta della metodologia più appropriata al caso specifico:

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

I fattori di valutazione da considerare sono principalmente i seguenti:

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

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

Di tali esiti l'OIV tiene conto in sede di:

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

### LA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA

Alla luce delle novità introdotte dal D.Lgs. 74/2017, dalle Linee guida n. 4 del Dipartimento della Funzione pubblica, nonché dal Modello definito ad hoc per le CCIAA da parte di Unioncamere nell'ambito di un Laboratorio con il Dipartimento stesso, oltre alla valutazione "tradizionale" della performance organizzativa l'ente ricorre anche a un processo di valutazione che prevede un confronto con i propri stakeholder.

Si tratta di una modalità di valutazione che prevede il pieno coinvolgimento degli interlocutori, rovesciando la prospettiva per cui l'utente/stakeholder è esclusivamente oggetto d'indagine (nelle indagini di customer satisfaction), ma diviene a tutti gli effetti un co-valutatore delle attività e dei servizi di cui beneficia, anche ai fini del miglioramento organizzativo.

La finalità è quella di rafforzare l'orientamento all'esterno dell'amministrazione, riducendo l'autoreferenzialità degli attuali sistemi della performance, integrandoli nei processi decisionali e indirizzando la programmazione futura.

Le linee guida del DFP suggeriscono, a titolo esemplificativo, le seguenti dimensioni di performance per ciascuna tipologia di servizio/attività sulle quali i cittadini/utenti sono chiamati a esprimersi:

- servizi di front office, a favore degli utenti esterni e finali: efficacia quantitativa erogata, efficacia qualitativa erogata, efficacia qualitativa percepita, impatti;
- servizi di back-office e attività di amministrazione generale, a favore degli utenti interni: efficacia quantitativa erogata, efficacia qualitativa erogata, efficacia qualitativa percepita, efficienza temporale, efficienza economica;

- attività di regolazione e di trasferimento (erogazione contributi, ecc.): efficacia qualitativa erogata, efficacia qualitativa percepita, efficienza temporale, efficienza economica.

La CCIAA provvede periodicamente a definire e/o aggiornare la mappatura degli stakeholder, utilizzando gli strumenti (matrici) individuati con il già citato modello elaborato da Unioncamere.

A seguito di tale mappatura, vengono previste le eventuali e necessarie azioni ulteriori di engagement nei confronti di categorie specifiche di stakeholder o di processi di particolare rilevanza, provvedendo nel seguito a realizzare le azioni di coinvolgimento necessarie a raccogliere input di valutazione sia in chiave consuntiva che di ri-progettazione delle strategie e dell'operatività dei servizi.

#### IL PROCESSO DELLA VAUTAZIONE PARTECIPATIVA



Nelle CCIAA il profilo istituzionale e il meccanismo di formazione degli Organi hanno in sé il principio del co-governo: i principali stakeholder partecipano, infatti, alle decisioni e alle strategie dell'ente, dal momento che negli organi sono rappresentate le principali categorie dell'economia locale (associazioni di categoria, ordini professionali, organizzazioni sindacali). Di fatto, si configura un meccanismo di governance che prevede già la presenza di soggetti che rappresentano organizzazioni senz'altro annoverabili tra gli stakeholder camerali più rilevanti.

**Tutte le iniziative che mirino al massimo coinvolgimento in termini di informazione e coinvolgimento degli organi nella valutazione della performance della CCIAA assolvono quindi il compito di realizzare una valutazione partecipativa.**

Oltre ai tradizionali passaggi formali e approvativi (peraltro previsti dalle norme, come ad es. l'approvazione di P.I.A.O. e Relazione sulla Performance), **si prevede annualmente la presentazione e la discussione del Report di controllo strategico predisposto con l'OIV, affinché gli amministratori possano apprezzare il grado di avanzamento delle policy e dei programmi, oltre a una valutazione ampia e organica della performance nelle sue varie dimensioni.**

Le informazioni elaborate nell'ambito della valutazione partecipativa devono essere da supporto ai processi decisionali tesi alla ri-progettazione in chiave migliorativa dei servizi, delle attività e dei progetti. Laddove recepite, tali valutazioni potranno essere inserite, in sede di consuntivazione, nella Relazione sulla performance in ordine alla valutazione di specifici aspetti e processi.

Il concetto di valutazione partecipativa viene introdotto in maniera graduale nel Sistema di misurazione e valutazione della performance.

### 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 degli stakeholder.

La **valutazione** della performance organizzativa della Camera di Commercio dell'Umbria si concretizza in un processo iterativo nel quale entrano in gioco, in momenti e ruoli diversi, una serie di attori (interni e esterni all'ente) e che consente di formare un giudizio inerente alla valutazione della performance dell'ente nella sua globalità, di quella delle sue articolazioni organizzative, nonché dei singoli obiettivi e progetti che esso ha perseguito nell'esercizio.

In particolare, per quanto attiene alla performance organizzativa, quest'ultima:

- viene dapprima rilevata mediante l'acquisizione delle singole misure elementari, per poi costruire gli indicatori e, conseguentemente, poter "misurare" il grado di raggiungimento dei singoli obiettivi;
- di qui, è possibile calcolare le performance dell'ente nel suo complesso e delle sue articolazioni (unità) organizzative (aree dirigenziali), provvedendo a elaborare la conseguente Reportistica;
- una volta condivisi i Report con i responsabili delle unità organizzative, è possibile acquisire da questi ultimi un feedback di tipo qualitativo, che permetta di contestualizzare le performance conseguite ai diversi livelli e per i vari obiettivi;
- i feedback ricevuti vengono collazionati e servono come supporto qualitativo e descrittivo per predisporre un Report integrato a livello di ente, da sottoporre alla Giunta e da portare a conoscenza dell'OIV, corredato anche da una panoramica di tutti gli obiettivi e dei relativi gradi di raggiungimento. Tale report viene sottoposto anche agli stakeholder dell'ente per dare seguito alla valutazione partecipativa.

Il monitoraggio infrannuale dell'attuazione degli obiettivi strategici e operativi avviene due volte l'anno, di norma nel mese di giugno (con riferimento ai dati al 31.5) e nel mese di ottobre (con riferimento ai dati al 30.9), secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lettera b) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

A seguito del primo monitoraggio intermedio, si procede ad un aggiornamento del PIAO sottoposto all'approvazione della Giunta camerale.

Le risultanze del secondo monitoraggio integrato vengono utilizzate come base per la programmazione del successivo ciclo della performance.

L'Ufficio Programmazione, Controllo di gestione e audit interno cura il processo di monitoraggio.

La rilevazione dei dati delle misure per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, dai responsabili degli uffici (i cosiddetti "Responsabili della rilevazione").

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

Il monitoraggio (intermedio e finale) viene eseguito mediante compilazione di apposite Schede di monitoraggio, implementate all'interno di apposito sistema informativo.

L'Ufficio Programmazione, Controllo di gestione e audit interno, sulla base dei dati validati dai titolari di Elevata Qualificazione (EQ) e/o dai Dirigenti, collaziona le risultanze delle Schede di monitoraggio ed elabora, entro 15 giorni dalla validazione dei dati, dei report volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi e delle attività.

L'Ufficio predispone due tipologie di report:

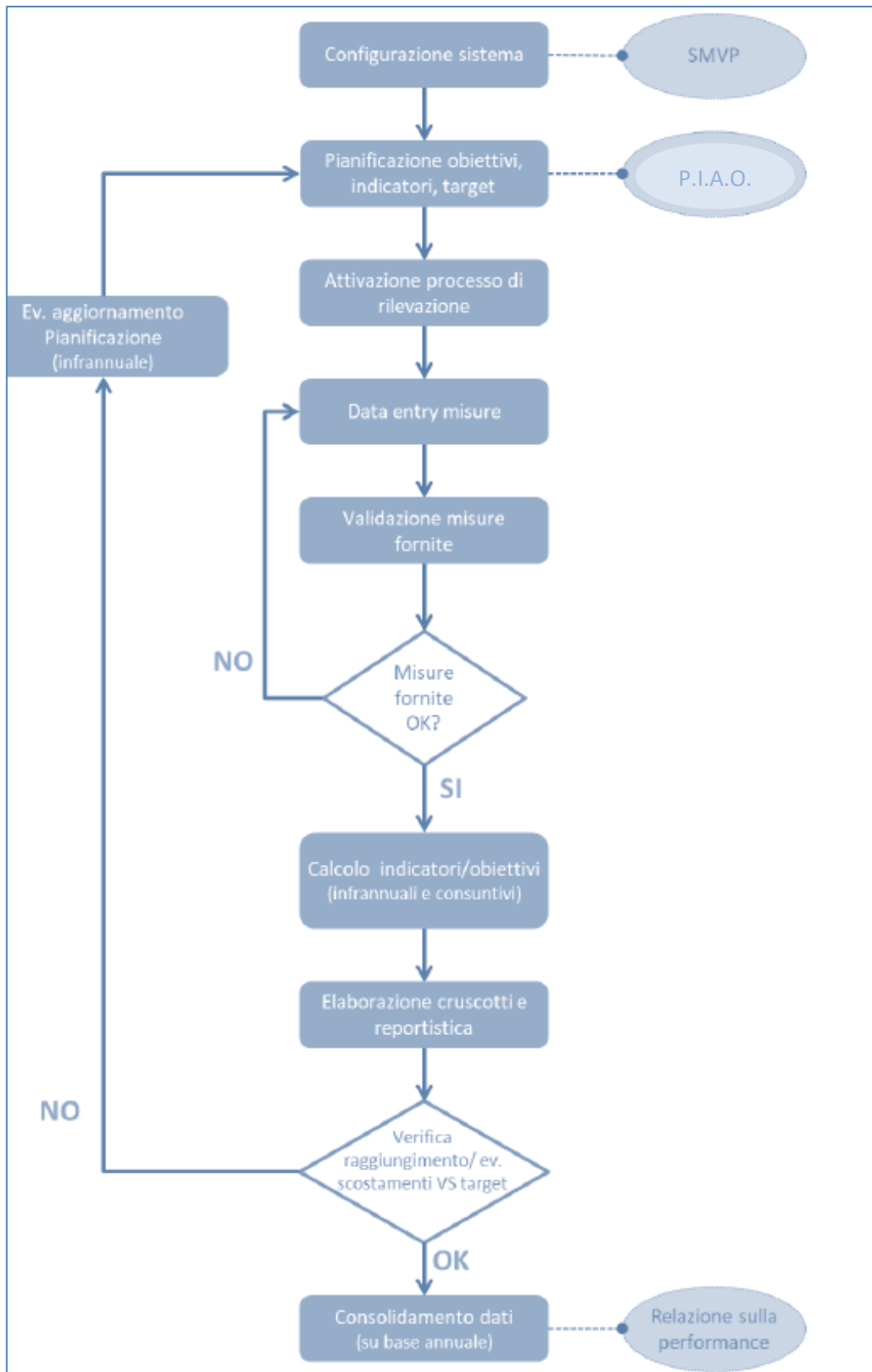
- un **Report di ente**, per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso, destinato alla Giunta e al Segretario Generale;
- i **Report di unità organizzativa**, che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati alle diverse Aree dirigenziali/aree di posizione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

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

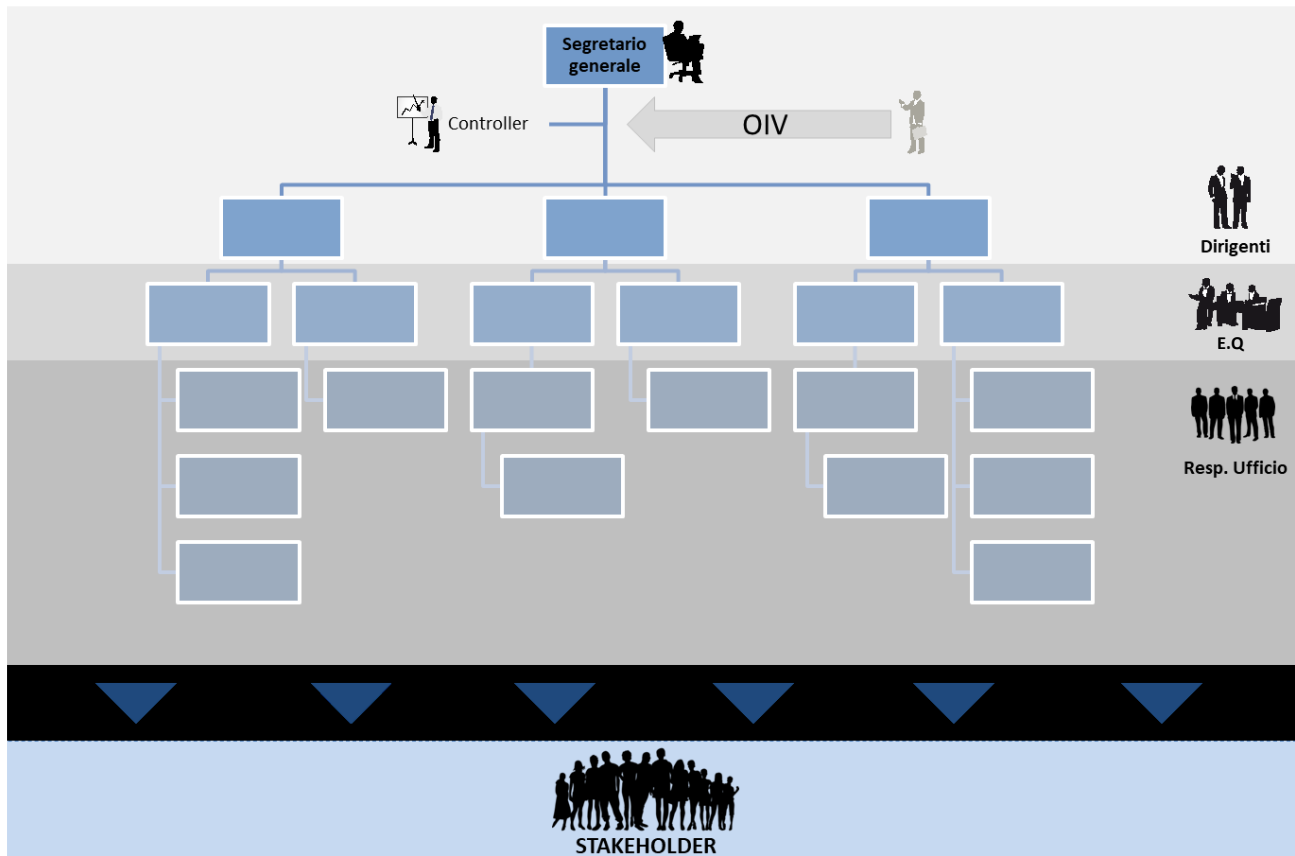
La consuntivazione della performance organizzativa confluisce nella Relazione sulla Performance e l'alimenta e la valutazione è espressa dall'OIV nel Report di valutazione e controllo strategico dallo stesso elaborato e presentato

annualmente alla Giunta camerale entro il 30 settembre.

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



## SOGGETTI COINVOLTI NELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA



Nell'attesa che intervengano disposizioni normative di integrazione e semplificazione anche per la fase di rendicontazione degli strumenti programmatori assorbiti dal PIAO, è prevista la redazione di un **Report integrato periodico** e una **Relazione sulla Performance annuale "integrata"**, estesi a tutti gli ambiti oggetto del Piano, per misurare il contributo effettivo delle performance alla creazione di Valore Pubblico, il contributo delle misure di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza alla sua protezione e il contributo effettivo delle condizioni di salute delle risorse dell'ente alla sua abilitazione.

La misurazione del Valore Pubblico creato e la rendicontazione annuale del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi (performance generale di Ente e performance di area) avvengono nell'ambito della Relazione sulla performance "integrata". Il processo è presidiato dall'OIV supportato dalla Struttura Tecnica Permanente e dall'Unità Organizzativa Programmazione, Controllo di gestione e audit interno.

Il monitoraggio della Sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza avviene secondo le indicazioni di ANAC e con le modalità previste nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza. Annualmente, secondo le scadenze indicate da ANAC, viene pubblicata la Relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza. Sempre annualmente, viene inoltre attestato dall'OIV l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione. Il processo è presidiato dall'Unità Organizzativa Compliance e Sviluppo organizzativo, la quale cura anche il complessivo monitoraggio sulle misure la cui realizzazione non sia di sua immediata e diretta competenza.

Il monitoraggio annuale del Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) avviene nell'ambito della Relazione sulla performance "integrata". Il processo è presidiato dall'Unità Organizzativa Risorse umane.

I risultati del piano dei fabbisogni di personale e dell'attività formativa sono monitorati nel corso dell'anno e poi rendicontati nella Relazione sulla Performance annuale "integrata". Il processo è presidiato dall'Unità Organizzativa Compliance e Sviluppo organizzativo in collaborazione con l'Unità Organizzativa Risorse umane.

Il monitoraggio del Piano di azioni positive avviene annualmente nell'ambito della Relazione del CUG, inserita sul portale dedicato presso il Dipartimento della Funzione Pubblica. Il processo è presidiato dal Comitato Unico di Garanzia (Cug) della Camera di Commercio dell'Umbria, dalla Consigliera di parità e dall'Unità Organizzativa Compliance e Sviluppo Organizzativo.

Di seguito vengono riportate le modalità di monitoraggio e rendicontazione implementate per i diversi ambiti.

SEZIONE/SOTTOSEZIONE	MODALITA' DI MONITORAGGIO	PERIODICITA'	FONTE	DOCUMENTO DI RIFERIMENTO
Valore Pubbico	Verifica della creazione/ accrescimento del Valore Pubbico	annuale	Controllo strategico - O.I.V.	Relazione sulla Performance
Performance strategica	Verifica dello stato di attuazione della programmazione strategica	Annuale - 31/5 e 30/9 per alcuni kpi	Controllo strategico -O.I.V. - Contabilità e Bilancio	Report monitoraggio integrato Relazione sulla Performance Report annuale OIV su controllo strategico
Performance operativa	Verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance operativa, inclusi quelli di semplificazione, digitalizzazione, accessibilità e pari opportunità Verifica della rispondenza tra risorse stanziare e risultati ottenuti	31/5; 30/9; 31/12	Controllo di gestione - O.I.V - C.U.G. - Contabilità e bilancio	Report di monitoraggio integrato Relazione sulla Performance Relazione annuale C.U.G.
Rischi corruttivi e Trasparenza *	Monitoraggio attuazione misure prevenzione corruzione Monitoraggio della Trasparenza	31/5; 30/9; 15/12	R.P.C.T.	Report di monitoraggio integrato; Relazione annuale RPCT su modello ANAC; Relazione sulla Performance; Attestazione O.I.V.
Salute organizzativa	Verifica dello stato di attuazione delle azioni e degli indicatori di salute organizzativa	31/5; 30/9; 31/12	Responsabili sviluppo organizzativo e lavoro agile	Report di monitoraggio integrato Relazione sulla Performance
Salute professionale	Verifica dello stato di attuazione delle azioni e degli indicatori di salute professionale	31/5; 30/9; 31/12	Responsabili Fabbisogni di personale e Formazione	Report di monitoraggio integrato Relazione sulla Performance

**\* MONITORAGGIO DELLE MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA**

Attività di Reporting verso il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza

I Responsabili delle unità organizzative coinvolte nell'attuazione del piano riferiranno al Responsabile della prevenzione della corruzione riguardo ad ogni elemento che dovesse indurre a ritenere il possibile manifestarsi di episodi di corruzione, nonché all'adeguatezza delle misure previste rispetto alle effettive esigenze di contrasto della corruzione e i possibili correttivi.

I titolari di posizioni di Elevata Qualificazione trasmetteranno al RPCT, entro il 15 gennaio 2025, una relazione finale sull'attuazione delle misure previste nel Piano, per quanto di competenza e i monitoraggi intermedi richiesti.

Monitoraggio e aggiornamento del Piano

Il RPCT, attraverso la propria struttura di supporto, monitora nel corso dell'anno l'attuazione delle misure previste dal Piano, redigendo uno o più report intermedi di verifica. A tal fine riceve gli esiti dei controlli e dei monitoraggi intermedi e finali dai responsabili delle singole unità organizzative.

Saranno effettuati:

a) due monitoraggi intermedi sull'applicazione delle misure previste dal presente piano al 31/05 e al 30/09 (da rendere



entro il 15 del mese successivo alla data di riferimento); il monitoraggio annuale, riferito al 31/12, sarà reso nella relazione finale dei responsabili e sintetizzato in un report complessivo predisposto dalla struttura di supporto entro il mese di gennaio dell'anno successivo;

b) le misure connesse alla trasparenza saranno monitorate al 31/05, al 30/09 e al 31/12 (da rendere entro il 15 del mese successivo alla data di riferimento);

c) le misure connesse a trasparenza e anticorruzione che assumono esplicito rilievo anche al fine della performance saranno altresì monitorate attraverso gli strumenti previsti nell'ambito del ciclo della performance.

Le date di riferimento dei monitoraggi intermedi, di cui alle precedenti lett. a e b), potranno essere modificate dal RPCT al fine di allinearle, ove possibile, alle rilevazioni richieste ai fini del controllo di gestione e ciclo performance, nonché in funzione degli adempimenti richiesti dall'ANAC. Il RPCT potrà anche chiedere ulteriori monitoraggi in relazione a specifiche e motivate esigenze.

La struttura Programmazione, controllo di gestione e audit interno trasmetterà inoltre al RPCT i dati relativi ai tempi di conclusione dei procedimenti rilevati dagli uffici nelle rilevazioni periodiche operate ai fini del controllo di gestione.

#### Relazione annuale del RPCT sulle attività svolte

Il Responsabile per la prevenzione della corruzione redigerà e pubblicherà sul sito camerale la relazione annuale prevista dal comma 14, dell'art. 1, della L. 190/2012 secondo il format e la scadenza indicati dall'ANAC. Inoltre redigerà una relazione in forma estesa, da presentare agli organi di indirizzo, a fine anno, per illustrare i risultati dell'attuazione del piano e ricevere indicazioni circa le proposte di aggiornamento.

## 4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale è l'insieme dei risultati conseguiti dal dipendente camerale in relazione al contributo dato al conseguimento della performance complessiva dell'Ente. Essa viene indirizzata rispetto alle seguenti fattispecie:

- Segretario Generale;
- Dirigenti;
- Elevate Qualificazioni (E.Q.);
- Dipendenti non rientranti nelle precedenti casistiche.

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

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

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

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

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

- A) **Risultati**: risultati raggiunti attraverso attività e progetti di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza, risultati dell'amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce, risultati legati agli obiettivi individuali specificamente assegnati;
- B) **Comportamenti** agiti e competenze: i comportamenti sono azioni osservabili che l'individuo mette in atto per raggiungere un risultato. Per ciascun comportamento si descrivono una serie di azioni osservabili, considerate significative per illustrare il comportamento atteso (descrittori). Per definire il livello di adeguatezza o meno del comportamento realizzato dal singolo, sono utilizzate scale di giudizio o di valutazione che consentano di "quantificare" in che misura un soggetto ha manifestato e dimostrato, nello svolgimento dei suoi compiti lavorativi, di possedere determinate caratteristiche.

La **valutazione dei risultati** discende da un'oggettiva misurazione di effetti conseguiti rispetto a scopi (obiettivi) predeterminati. Essa avviene in funzione:

- di una quota di performance organizzativa riconducibile al soggetto valutato (**obiettivi di ambito organizzativo**), riferita all'ente e/o all'Area di riferimento (cui il soggetto sovrintende o a cui appartiene), espresse da meta-indicatori sintetici in grado di descrivere rispettivamente la performance conseguita a livello globale o a livello della singola entità organizzativa;
- di un insieme selezionato di obiettivi che discendono dal Piano integrato di attività e organizzazione (P.I.A.O.) sia di quelli strategici che di quelli operativi, che vengono così a connotarsi in questo contesto come "individuali", in quanto direttamente riferiti a singoli (Segretario Generale, dirigenti o Elevate Qualificazioni) e/o da specifici **obiettivi individuali**, direttamente riconducibili a un determinato incarico, progetto o responsabilità attribuiti al soggetto valutato, che devono essere monitorati, misurati e valutati con le medesime modalità utilizzate per gli altri obiettivi.

**La promozione della formazione e in particolare della partecipazione attiva del personale dirigenziale e del comparto alle iniziative di sviluppo delle competenze promosse dall'Ente, costituisce obiettivo individuale di ogni dirigente, secondo le indicazioni previste dalle Direttive del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 e del 14 gennaio 2025.**

**Allo stesso modo, la formazione costituirà uno degli obiettivi individuali assegnati a tutto il personale non dirigente.**

Per il Segretario Generale e i Dirigenti, viene previsto tra gli obiettivi individuali il **“Ritardo medio di pagamento”** al quale verrà assegnato un peso pari al 30% sul totale degli obiettivi individuali. Il mancato conseguimento del target di cui alla Circolare MEF del 3 gennaio 2024, comporterà la decurtazione del 30% della retribuzione di risultato legata al raggiungimento degli obiettivi individuali.

Gli obiettivi dell’ambito organizzativo e gli obiettivi individuali del dirigente e/o del dipendente sono pertanto due entità distinte:

- **gli obiettivi di performance organizzativa (ambito organizzativo)** rappresentano i “traguardi” che la struttura/ufficio deve raggiungere nel suo complesso e **al perseguimento dei quali tutti (dirigenti e personale) sono chiamati a contribuire;**
- **gli obiettivi individuali**, invece, sono obiettivi assegnati specificamente al dirigente o al dipendente, il quale è l’unico soggetto chiamato a risponderne: essi possono essere collegati agli obiettivi della struttura (andando, ad esempio, ad enucleare il contributo specifico richiesto al singolo), ma possono anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del dirigente/dipendente e non collegate a quelle della struttura (es. incarichi ad personam).

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

Per ognuno dei fattori individuati sono specificati i sub-fattori, oggetto di specifica valutazione. A ognuno di essi viene assegnato un giudizio di carattere qualitativo che consente di arrivare a un punteggio sintetico dal punto di vista quantitativo.

In sede di valutazione dei comportamenti e delle competenze, i punteggi sono assegnati secondo una scala su sei livelli, graduata in funzione del numero di descrittori prescelti e del peso assegnato all’ambito di valutazione:

Livelli di valutazione sub-fattori	
insufficiente	0%
sufficiente	50%
discreto	70%
buono	80%
ottimo	90%
eccellente	100%

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

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

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

Di seguito vengono indicati i criteri e i pesi utilizzati nella valutazione delle diverse tipologie di personale.

	RISULTATI			COMPORTEMENTI E COMPETENZE		
	Performance di ente	Performance ambito organizzativo	Obiettivi individuali			
<b>Segretario generale</b>	50%			30%	20%	<b>100%</b>
<b>Dirigenti</b>	15%	35%	30%	20%	<b>100%</b>	
<b>E.Q.</b>	5%	30%	30%	35%	<b>100%</b>	
<b>Personale Aree Funzionari e Istruttori</b>	0%	20%	20%	60%	<b>100%</b>	
<b>Personale Aree Operatori e Operatori esperti</b>	0%	20%	10%	70%	<b>100%</b>	

**Performance di Ente:** risultati indicatori obiettivi inseriti nelle sottosezioni “Performance strategica” e “Performance operativa” del P.I.A.O.

**Performance ambito organizzativo** (area dirigenziale/area P.O./ufficio): risultati indicatori di performance attività ordinarie dell’ambito organizzativo di appartenenza

**Obiettivi individuali Segretario Generale e Dirigenti:** selezione obiettivi P.I.A.O. (+ altri eventuali)

**Obiettivi individuali E.Q.:** discendono da quelli dei dirigenti

**Obiettivi di gruppo/individuali personale non E.Q.:** in genere di gruppo, discendono da quelli dei dirigenti/E.Q.

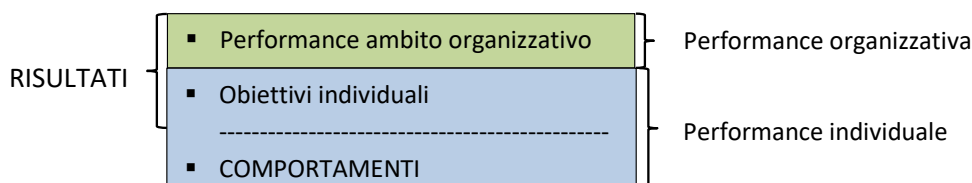
L'incidenza della componente "Risultati" (e per converso di quella "Comportamenti e competenze") è differenziata tra le tipologie di personale oggetto di valutazione individuale, in funzione dei ruoli organizzativi ricoperti.

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

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

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

- alla performance organizzativa, per ciò che riguarda la performance di ambito organizzativo;
- alla performance individuale, per ciò che riguarda il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali/di gruppo assegnati e alla valutazione dei comportamenti.



## 4.1 Requisiti e principi

La valutazione della performance individuale si ispira ai seguenti principi:

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

Per quanto attiene alla performance individuale, occorre:

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

## 4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale

Nel seguito vengono descritti i criteri, i fattori e i driver impiegati nella valutazione delle diverse tipologie di personale (dirigenti, titolari di Elevata Qualificazione, altri dipendenti) da parte della Camera di Commercio dell'Umbria.

### 4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale

A) La valutazione dei **risultati** avviene:

a) su un insieme selezionato di obiettivi che discendono da quelli contenuti nelle sottosezioni “Performance strategica” e “Performance operativa” del P.I.A.O., da individuare tra quelli di maggiore rilevanza in riferimento alle attività svolte dall’ente e in particolare tra gli obiettivi comuni a tutte le Camere di Commercio individuati da Unioncamere, più altri eventuali obiettivi;

Tra gli obiettivi da assegnare obbligatoriamente ai dirigenti rientra la formazione in base a quanto previsto dalla direttiva del 28.11.2023 del Ministro della Pubblica Amministrazione e la tempistica di pagamento delle fatture, secondo l’indicatore e il target previsto dalla Circolare MEF del 3 gennaio 2024.

b) sulla performance di Ente/ambito organizzativo di diretta responsabilità (area dirigenziale). La performance di Ente sarà misurata da un indicatore di sintesi del grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi contenuti nelle sottosezioni “Performance strategica” e “Performance operativa” del P.I.A.O.. La performance di ambito organizzativo (area dirigenziale) sarà misurata da un indicatore sintetico costruito come media del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance afferenti all’area dirigenziale di appartenenza, integrata con l’analisi di altri elementi di carattere quali-quantitativo e di contesto (cause scostamenti, trend storici e analisi di benchmarking con Camere del cluster di riferimento, fattori esogeni intervenuti...);

In sede di valutazione della performance individuale dei dirigenti è verificata la mancata violazione degli obblighi dirigenziali, rilevante ai fini dell’attribuzione del risultato.

A tal fine, si riporta in appendice il prospetto analitico degli obblighi dirigenziali e delle relative sanzioni, aggiornato alla legislazione vigente alla data di approvazione del presente sistema.

B) I fattori e sub-fattori utilizzati per la valutazione dei **comportamenti** dei Dirigenti sono riconducibili innanzitutto alla leadership e alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, da dimostrare tramite una significativa differenziazione dei giudizi. Si prendono, inoltre, in considerazione anche altri fattori, riepilogati nella tabella di seguito riportata:

COMPORAMENTI/SUB-FATTORI	Segretario Generale	Dirigente
<b>Capacità di valutazione dei collaboratori</b> Capacità dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi degli stessi	20%	25%
<b>Capacità di leadership</b> - Capacità di superare gli schemi consolidati (flessibilità e innovazione, pensiero laterale); - Capacità di agire con tempestività; - Capacità di sviluppo dei collaboratori, capacità di ascolto (capacità di pianificare e coordinare l'attività dei propri collaboratori valorizzandone le specificità individuali, saper promuovere la crescita professionale, valorizzare le potenzialità e i contributi dei singoli, motivare le persone rispetto al lavoro e agli obiettivi individuali e di gruppo , saper gestire e animare gruppi di lavoro orientandoli verso i risultati finali); - Capacità di assumersi le proprie responsabilità, promuovendo il valore della responsabilità (autonomia e decisionalità, iniziativa e assunzione del rischio); - Capacità di costruire team ad alte performance, sapendo individuare i talenti (spirito di squadra e collaborazione, orientamento allo sviluppo delle risorse); - Capacità di chiarire gli obiettivi dell’ente e tradurli in piani operativi di azione - Favorire l’integrazione orizzontale - Capacità di coordinare e ottimizzare le risorse impiegate - Capacità di essere un modello di integrità ed etica professionale per i propri pari e collaboratori	30%	30%
<b>Innovatività e ottimizzazione dei processi</b> - Capacità di stimolare l’innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale - Comportamenti funzionali al miglioramento della qualità e dell’efficienza dei compiti e delle attività gestite - Tendenza a misurare le prestazioni dei processi per aumentarne efficacia, efficienza e qualità, incrementando il confronto e l'utilizzo delle best practices per l'ottimizzazione dei processi lavorativi	10%	15%
<b>Capacità relazionali e di networking per la promozione del ruolo dell’Ente</b> - Capacità di curare le relazioni e costruire reti relazionali con gli interlocutori dell’ente allo scopo di accrescerne la presenza e l’efficacia istituzionale - Capacità di favorire l’accreditamento e il consolidamento di un ruolo forte e attivo dell’Ente per la promozione e lo sviluppo del territorio, in rapporto con le altre istituzioni del territorio - Saper sviluppare relazioni inter-istituzionali valorizzando le competenze dell’Ente per affermare una leadership istituzionale in materia di sviluppo dell’economia locale	15%	5%

COMPORAMENTI/SUB-FATTORI	Segretario Generale	Dirigente
<b>Orientamento al risultato</b> - Capacità di conseguire i risultati integrando risorse umane, finanziarie e tecnologiche - Capacità di assicurare un elevato livello di attività e di indirizzarsi con costanza e determinazione agli obiettivi operativi, adoperandosi per eliminare eventuali ostacoli al conseguimento dell'obiettivo stesso - Capacità di infondere energia e spinta anche ai propri colleghi - Capacità di assumersi le responsabilità nella misura consentita dalla posizione ricoperta - Tendenza a perseguire un risultato più sostanziale che formale (ovvero che rispetti criteri e logiche amministrative senza portare un reale beneficio per l'ufficio)	15%	15%
<b>Gestione delle risorse finanziarie</b> - Saper gestire efficientemente le risorse disponibili (responsabilità sui costi), la loro corretta allocazione e il loro corretto impiego garantendo un complessivo equilibrio economico - Capacità di saper acquisire risorse economiche aggiuntive rispetto alle fonti proprie (diritti), al fine di innalzare la capacità realizzativa della Camera di Commercio (responsabilità sui ricavi)	10%	10%

#### 4.2.2 Personale incaricato di Elevata Qualificazione

A) La valutazione dei **risultati** avviene:

- a) sugli obiettivi individuali assegnati, che discendono da quelli individuati nelle sottosezioni "Performance strategica" e "Performance operativa" del P.I.A.O., personalizzati in base alle specifiche responsabilità o definiti da altri documenti di programmazione. Gli obiettivi sono assegnati per iscritto, previo confronto con i soggetti interessati. Possono essere oggetto di modifica, adeguamento e integrazione da richiedere tempestivamente al soggetto che ha assegnato l'obiettivo, con le stesse procedure previste per la loro definizione, in caso d'insorgenza di circostanze imprevedibili e non imputabili all'assegnatario dell'obiettivo, che rappresentino un fattore ostativo al loro raggiungimento;
- b) sull'ambito organizzativo di appartenenza, costituito dagli uffici appartenenti all'area di Elevata Qualificazione di diretta responsabilità e sulla performance generale di Ente.  
 La performance di ciascun ambito organizzativo sarà espressa da un indicatore sintetico costruito come media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance assegnati a ciascun ambito, integrata con l'analisi di altri elementi di carattere quali-quantitativo e di contesto (cause scostamenti, trend storici e analisi di benchmarking con Camere del cluster di riferimento, fattori esogeni intervenuti...);
- c) I fattori e sub-fattori utilizzati per la valutazione dei **comportamenti** del personale incaricato di Elevata Qualificazione sono riconducibili innanzitutto alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, da dimostrare tramite una significativa differenziazione dei giudizi. Si prendono, inoltre, in considerazione anche altri fattori, riepilogati nella tabella di seguito riportata:

COMPORAMENTI/SUB-FATTORI	Peso
<b>Capacità di valutazione dei collaboratori</b> Capacità dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi degli stessi	20%
<b>Innovatività e ottimizzazione dei processi</b> - Capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale - Comportamenti funzionali al miglioramento della qualità e dell'efficienza dei compiti e delle attività gestite - Tendenza a misurare le prestazioni dei processi per aumentarne efficacia, efficienza e qualità, incrementando il confronto e l'utilizzo delle best practices per l'ottimizzazione dei processi lavorativi	18%
<b>Analisi e problem solving</b> - Capacità di contestualizzare i problemi e individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione nonché possibili azioni correttive - Capacità di risolvere il problema, anche in autonomia se necessario, implementando la soluzione più adatta per la persona e per l'organizzazione	15%
<b>Orientamento all'utenza</b> - Capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio	15%

COMPORAMENTI/SUB-FATTORI	Peso
<b>Orientamento al risultato</b> - Capacità di conseguire i risultati integrando risorse umane, finanziarie e tecnologiche - Capacità di assicurare un elevato livello di attività e di indirizzarsi con costanza e determinazione agli obiettivi operativi, adoperandosi per eliminare eventuali ostacoli al conseguimento dell'obiettivo stesso - Capacità di infondere energia e spinta anche ai propri colleghi - Capacità di assumersi le responsabilità nella misura consentita dalla posizione ricoperta - Tendenza a perseguire un risultato più sostanziale che formale (ovvero che rispetti criteri e logiche amministrative senza portare un reale beneficio per l'ufficio)	15%
<b>Gestione dei collaboratori</b> - Capacità di pianificare e coordinare l'attività dei propri collaboratori valorizzandone le specificità individuali - Capacità di trasmettere con chiarezza ai collaboratori le scelte strategiche adottate dall'Ente e le logiche organizzative - Saper promuovere la crescita professionale - Valorizzare le potenzialità e i contributi dei singoli - Motivare le persone rispetto al lavoro e agli obiettivi individuali e di gruppo - Saper gestire e animare gruppi di lavoro orientandoli verso i risultati finali	17%

### 4.2.3 Personale non dirigente e non incaricato di elevata qualificazione

A) La valutazione dei **risultati** avviene:

- a) sugli obiettivi di gruppo/individuali assegnati, che discendono da quelli individuati nelle sottosezioni "Performance strategica" e "Performance operativa" del P.I.A.O., personalizzati in base alle specifiche responsabilità. Gli obiettivi sono definiti per iscritto, previo confronto con i soggetti interessati. Possono essere oggetto di modifica, adeguamento e integrazione da richiedere tempestivamente al soggetto che ha assegnato l'obiettivo, con le stesse procedure previste per la loro definizione, in caso d'insorgenza di circostanze imprevedibili e non imputabili all'assegnatario dell'obiettivo, che rappresentino un fattore ostativo al loro raggiungimento;
- b) sull'ambito organizzativo di appartenenza, costituito dall'ufficio di appartenenza/gruppo di lavoro costituito ad hoc. La performance di ciascun ambito sarà espressa da un indicatore sintetico costruito come media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance assegnati a ciascun ambito organizzativo (ufficio/gruppo di lavoro), integrata con l'analisi di altri elementi di carattere quali-quantitativo e di contesto (cause scostamenti, trend storici e analisi di benchmarking con Camere del cluster di riferimento, fattori esogeni intervenuti...).

B) I fattori e i sub-fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti del personale non dirigente e non incaricato di elevata qualificazione sono riepilogati nella tabella di seguito riportata:

COMPORAMENTI/SUB-FATTORI PERSONALE NON E.Q.	Funzionari/ Istruttori	Operatori esperti/ Operatori
<b>Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza</b> - Contributo lavorativo apportato dal dipendente rispetto agli obiettivi di area/servizio ovvero all'efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili al plesso organizzativo di competenza	25%	25%
<b>Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza</b> - Affidabilità - Tempestività - Completezza - Qualità - Attitudine a lavorare con meticolosità e attenzione, al fine di minimizzare gli errori e di rispettare gli standard di qualità attesi dall'Ente e dagli utenti - Tendenza a rispettare le procedure di realizzazione del proprio lavoro e a ricercare spazi per un miglioramento continuo dei livelli di qualità	18%	30%
<b>Cooperazione e team working</b> - Capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente	18%	15%
<b>Orientamento all'utenza</b> - Capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio	18%	15%

COMPORAMENTI/SUB-FATTORI PERSONALE NON E.Q.	Funzionari/ Istruttori	Operatori esperti/ Operatori
<b>Orientamento al risultato</b> - Capacità di assicurare un elevato livello di attività e di indirizzarsi con costanza e determinazione agli obiettivi operativi, adoperandosi per eliminare eventuali ostacoli al conseguimento dell'obiettivo stesso - Capacità di infondere energia e spinta anche ai propri colleghi. - Capacità di assumersi le responsabilità nella misura consentita dalla posizione ricoperta - Tendenza a perseguire un risultato più sostanziale che formale (ovvero che rispetti criteri e logiche amministrative senza portare un reale beneficio per l'ufficio)	21%	15%

### 4.3 Modalità di valutazione della performance individuale

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

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

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

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

**Monitoraggio in corso d'anno e raccolta dei dati per la valutazione** → La rilevazione dei dati è effettuata, nelle diverse unità organizzative, dai responsabili di ufficio (i cosiddetti "Responsabili della rilevazione").

La rettifica/validazione dei dati, entro 15 giorni dalla chiusura del periodo di rilevazione, è, invece, competenza dei titolari di Elevata Qualificazione o, in mancanza o se impossibilitato, del Dirigente i quali possono facilitare la lettura dei dati con note di commento.

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

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

**Valutazione dei risultati e dei comportamenti** → Entro il 28 febbraio dell'anno successivo, i dirigenti valutano (con il supporto delle E.Q. per le valutazioni del personale non E.Q.) i comportamenti e le competenze dimostrate dal personale, alimentando i dati consuntivi della componente "Comportamenti" delle Schede individuali di valutazione. Per quanto attiene alla componente Risultati, entro 15 giorni dalla validazione (da parte delle E.Q.) dei dati forniti dai responsabili della rilevazione, l'Ufficio Programmazione, Controllo di gestione e audit interno provvede a consolidare in chiave di consuntivazione i dati necessari a misurare il raggiungimento degli obiettivi individuali/di gruppo e delle performance di ambito organizzativo



(ufficio/area di E.Q./area dirigenziale), attingendo alle risultanze del monitoraggio della performance, alimentando in tal modo con i dati consuntivi la componente "Risultati" delle Schede individuali di valutazione.

La misurazione e la valutazione della performance generale di Ente viene effettuata dall'OIV con il supporto della Struttura Tecnica permanente di supporto successivamente alla delibera consiliare di approvazione del Consuntivo e in tempo utile per consentire alla Giunta l'approvazione della Relazione sulla Performance entro il termine del 30 giugno.

La valutazione complessiva viene effettuata:

- dalla Giunta, entro la prima riunione utile successiva alla proposta di valutazione dell'OIV, nei confronti del Segretario Generale. A tal fine, l'OIV effettua preliminarmente un colloquio con il Presidente dell'Ente sulla valutazione dei comportamenti e delle capacità manageriali del Segretario Generale. In esito al processo di valutazione della performance individuale, verificata l'osservanza degli obblighi cui le norme vigenti correlano fattispecie di responsabilità dirigenziale ostative ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato, l'OIV predispone la proposta di valutazione del Segretario Generale e la trasmette alla Giunta. La Giunta in relazione al Segretario Generale esprime, confermando o modificando la proposta dell'OIV, la propria valutazione;
- dal Segretario Generale nei confronti dei Dirigenti, entro 30 giorni dalla delibera di Giunta avente ad oggetto la sua valutazione;
- dai Dirigenti nei confronti delle E.Q. e del restante personale delle unità organizzative di competenza (con il supporto delle E.Q. per la valutazione del personale non E.Q.), entro il 28 febbraio per la valutazione dei comportamenti ed entro 30 giorni dalla validazione della Relazione sulla Performance per la valutazione dei risultati (performance di ambito organizzativo e obiettivi individuali/di gruppo).

Il Segretario Generale assicura l'applicazione di criteri uniformi di valutazione dei comportamenti e delle competenze (armonizzazione delle valutazioni), attraverso momenti di confronto con i proponenti la valutazione (E.Q.) e i valutatori (dirigenti), finalizzati ad assicurare una maggiore equità nelle valutazioni.

**Nel corso del 2025 sarà avviato un percorso di analisi e sperimentazione di un modello di valutazione che, superando la tradizionale valutazione gerarchica e unidirezionale del personale, si basi su un approccio caratterizzato dal contributo di una pluralità di soggetti interni e/o esterni all'ente (valutazione dal basso, tra pari, collegiale, stakeholder esterni).**

**Comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento** → Una volta effettuate, le valutazioni sono comunicate dai soggetti valutatori tramite piattaforma informatica ai singoli individui e, per opportuna conoscenza, alle E.Q. di riferimento, attraverso la consultazione on-line della scheda individuale di valutazione.

**I colloqui di valutazione finale saranno effettuati dal Segretario Generale nei confronti dei dirigenti, dai dirigenti nei confronti del personale titolare di elevata qualificazione (E.Q.) e dal personale titolare di elevata qualificazione nei confronti del restante personale.** Il colloquio individuale ha la finalità di fornire chiarimenti e/o indicazioni utili a chiarire le valutazioni assegnate e a migliorare la professionalità del soggetto valutato, individuando punti di forza/ debolezza, eventuali interventi organizzativi da introdurre e suggerimenti per un piano di formazione individuale.

La E.Q. di riferimento ha diritto di chiedere al soggetto valutatore un incontro individuale per comprendere le ragioni dell'eventuale divergenza di valutazione rispetto alla proposta presentata in relazione ai propri collaboratori.

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

### Soggetti che intervengono nel processo di valutazione

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

## 4.4 Procedure di conciliazione

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

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

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

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

Il Conciliatore convoca entro 15 giorni il valutatore e il valutato e, entro i 5 giorni successivi, comunica la proposta motivata di modifica e/o integrazione alla valutazione ovvero le ragioni per le quali non se ne ravvisano i presupposti.

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

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

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

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

## 5. RESPONSABILITA', TEMPI E SOGGETTI COINVOLTI NEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

SOGGETTI COINVOLTI NELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	COMPITI	TEMPISTICA
<b>ORGANI DI INDIRIZZO</b>	Approvare il Programma pluriennale di mandato	Consiglio - all'atto dell'insediamento
	Approvare la Relazione Previsionale e Programmatica	Consiglio - entro il 31.10
	Approvare il Quadro riepilogativo degli obiettivi da assegnare al segretario Generale e ai dirigenti	Giunta - entro il 31.12
	Approvare il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.) e assegnare gli obiettivi al Segretario Generale e ai Dirigenti	Giunta - entro il 31.01
	Approvare l'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance	Giunta - entro il 31.01
	Valutare il Segretario Generale	Giunta – entro la prima riunione utile successiva alla proposta dell'OIV
	Approvare la Relazione sulla Performance	Giunta - entro il 30.06 anno t+1
<b>ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE (OIV)</b>	Predisporre un Quadro riepilogativo degli obiettivi da assegnare al Segretario Generale e ai Dirigenti da presentare alla Giunta	Entro il 15.12
	Verificare il rispetto della metodologia prevista nel SMVP in relazione alla coerenza verticale della programmazione e alla individuazione dei target da inserire nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)	In tempo utile per l'approvazione del PIAO
	Promuovere e attestare l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità (PTPCT)	Entro la data indicata dall'ANAC
	Misurare e valutare la performance dell'Ente nel suo complesso relativa all'anno t-1	In tempo utile per l'approvazione della Relazione sulla Performance
	Validare la Relazione sulla Performance anno t-1	Entro il 30.06
	Proporre alla Giunta la valutazione del Segretario Generale anno t-1	Entro 30 gg. dalla validaz. della Relazione sulla Performance
	Monitorare la performance rispetto agli obiettivi programmati e segnalare alla Giunta la necessità/opportunità di interventi correttivi nel corso dell'anno	Entro il 30.06 Entro il 31 ottobre
	Supervisionare la metodologia della misurazione e valutazione della performance (external auditor): - monitorare il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni anno t-1, formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi  - verificare la correttezza dei processi di misurazione e valutazione anno t-1 (in particolare su differenziazione giudizi e utilizzo premi)	Entro il 30.09  Entro 30 gg. dalla corresponsione premi
	Predisporre una relazione annuale su valutazione e controllo strategico da presentare in Consiglio	Entro il 30.9

SOGGETTI COINVOLTI NELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	COMPITI	TEMPISTICA
	Fornire parere vincolante sull'aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	Entro il 31.12
	Gestire le comunicazioni dirette con imprese e cittadini, anche in forma associata, per la rilevazione del grado di soddisfazione per le attività e i servizi erogati, nonché con gli utenti interni all'Ente in relazione ai servizi strumentali e di supporto, secondo le modalità stabilite dallo stesso OIV	Tutto l'anno
	Verificare l'effettiva adozione dei sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione dei servizi erogati e assicurare la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile sul sito istituzionale	Entro il 31.12
	Validare i risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione	Entro 30 giorni dall'approvazione del Consuntivo
<b>Struttura Tecnica Permanente di Supporto all'OIV</b>	Supportare l'OIV in tutti i compiti ad esso assegnati dalla normativa vigente (vedi sopra), curando l'istruttoria dei relativi procedimenti	In funzione delle scadenze previste per l'OIV
<b>CONTROLLER</b>	Predisporre l'aggiornamento del SMVP (previo parere vincolante dell'OIV)	Entro il 31.12 di ogni anno
	Sollecitare l'avvio e la realizzazione dei momenti di pianificazione e di monitoraggio	Da settembre anno t-1 in poi
	Mettere a punto gli strumenti necessari: - sistema informativo - schede di valutazione - reportistica	Da ottobre anno t-1 in poi
	Verificare la correttezza dei dati forniti dagli uffici e dei relativi indicatori e predisporre i report	Entro 15 gg. dalla ricezione dei dati
	Redigere la sottosezione Performance del P.I.A.O. e coordinare la redazione delle altre sottosezioni	Entro il 15 gennaio
	Redigere la Relazione sulla Performance anno t-1	Entro il 10/6 anno t+1
	Interfacciarsi con tutti gli attori a vario titolo coinvolti nel Ciclo della Performance	Tutto l'anno
<b>SEGRETARIO GENERALE</b>	Individuare gli obiettivi strategici e operativi, da proporre alla Giunta all'interno dell'apposita sottosezione Performance del P.I.A.O.	Ottobre-Dicembre anno t-1
	Confrontarsi con l'OIV in merito alla predisposizione di un Quadro riepilogativo degli obiettivi da assegnare a sé stesso e ai Dirigenti	Entro il 15 dicembre
	Verificare la significatività degli obiettivi proposti e individuare obiettivi trasversali	Entro il 15 gennaio
	Proporre alla Giunta il P.I.A.O. contenente, nell'apposita sottosezione Performance, gli obiettivi strategici e operativi	Entro il 31 gennaio
	Assegnare gli obiettivi individuali al personale non dirigenziale delle aree dirette	Entro il 28 febbraio
	Effettuare i colloqui di valutazione intermedia con i dirigenti e le E.Q. della propria area	Entro il 31 luglio

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

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

---

All'atto dell'avvio di un nuovo ciclo di pianificazione (entro il mese di dicembre), il Segretario Generale in raccordo con l'OIV e con il supporto dell'Ufficio Programmazione, Controllo e audit interno provvede a verificare la necessità di aggiornare il SMVP alla luce delle eventuali variazioni intervenute nel contesto interno ed esterno e delle eventuali criticità rilevate dall'OIV in occasione del monitoraggio annuale sul funzionamento del sistema dei controlli.

Qualora quest'ultimo non presenti novità sostanziali e tali da indurre l'esigenza di modificare il 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 Piano Integrato di Attività e Organizzazione (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 dell'Umbria si avvale di appositi applicativi progettati e gestiti internamente che consentono la misurazione in modalità "decentrata" da parte dei singoli responsabili, mentre la fase della programmazione viene alimentata in modo accentrato dal controller.

L'ente camerale si avvale altresì del «SISTEMA INFORMATIVO INTEGRATO PER LE CCIAA» messo a disposizione da Unioncamere nazionale. Si tratta di un applicativo complesso, articolato secondo diverse sezioni nelle quali la CCIAA può, tra le altre cose, provvedere all'alimentazione di alcune rilevazioni nell'ambito del sistema camerale sui costi dei processi (Kronos) e consultare indicatori (sistema Pareto) 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).

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

---

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

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

Il D.Lgs. 31 maggio 2011 n.91, inoltre, ha introdotto il Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di Bilancio (P.I.R.A.), da approvare in allegato al bilancio di previsione e al consuntivo. L'art. 19, c.3, del D.Lgs. 91/2011, prevede infatti che il PIRA " ...è coerente con il sistema di obiettivi ed indicatori adottati da ciascuna amministrazione ai sensi del D. Lgs. 150/2009". La sua funzione è, secondo

l'art. 19 del D. Lgs. 91, "illustrare gli obiettivi della spesa, misurarne i risultati e monitorarne l'effettivo andamento in termini di servizi forniti e di interventi realizzati". Le linee guida emanate in riferimento alle norme del D. Lgs. 91/2011 sui contenuti e modalità di predisposizione dei documenti contabili previsti, in particolare il D.P.C.M. 12.12.2012, prevedono un'articolazione del P.I.R.A per missioni (funzioni e finalità principali delle amministrazioni) e programmi (aggregati omogenei di attività realizzate dalle amministrazioni nel perseguimento delle loro finalità), specificamente individuati per le Camere di commercio dal MiSE con nota n.148123 del 12.9.2013.


Occorre pertanto integrare i predetti strumenti con:

- Le sottosezioni dedicate alla Performance del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.), approvato dalla Giunta camerale entro il mese di gennaio, che individuano sia gli obiettivi strategici contenuti nei documenti di pianificazione pluriennale e nella RPP, sia gli obiettivi gestionali (annuali) affidati alle singole unità organizzative, individuando i relativi indicatori per la misurazione dei risultati attesi.
- La Relazione sulla Performance, approvata dal Consiglio entro il 30 giugno: la Relazione evidenzia a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse impiegate.

Il P.I.A.O. e la Relazione sulla Performance si raccordano ed integrano tutti i documenti di programmazione e di rendicontazione descritti, nei contenuti strategici, operativi ed economici, in un quadro di coerenza sia verticale che orizzontale tra i diversi strumenti di programmazione e di rendicontazione.

## APPENDICE

### → Scheda di programmazione

AMBITO STRATEGICO 1. -----					
OBIETTIVO STRATEGICO	1.1 -----				PESO __%
Finalità di Valore Pubblico					
Indicatori di impatto "macro" ai quali contribuisce l'obiettivo					
Strategie					
Stakeholder					
Programma (D.M. 27/03/2013)	005 – Regolamentazione				
Risorse economiche	---,--- Euro				
Area dirigenziale					
Indicatore	Algoritmo	Valore anno n-1	Target anno n	Target anno n+1	Target anno n+2
Nome Tipologia Unità di misura Peso % Fonte dei dati Responsabile rilevazione	..... / .....				
Nome Tipologia Unità di misura Peso % Fonte dei dati Responsabile rilevazione	..... / .....				
					
OBIETTIVO STRATEGICO 1.1 -----					
OBIETTIVO OPERATIVO	1.1.1 -----				PESO __%
Descrizione					
Stakeholder					
Unità organizzative coinvolte					
Responsabile					
Interventi organizzativi richiesti - Fabbisogni di personale - Formativi - Digitali - Tecnologici - Comunicazione - Altro					
Risorse economiche	..... Euro				



Indicatore	Algoritmo	Valore anno n-1	Target anno n
Nome Tipologia Unità di misura Peso % Fonte dei dati Responsabile rilevazione	..... / .....		
Nome Tipologia Unità di misura Fonte dei dati Responsabile rilevazione	..... / .....		
GESTIONE DEI RISCHI			
TIPOLOGIA DI RISCHIO	Descrizione dei rischi	Trattamento dei rischi	Misure di trattamento
- Finanziario <input type="checkbox"/> - Ambientale <input type="checkbox"/> - Corruttivo <input type="checkbox"/> - Altro _____		Nessuno <input type="checkbox"/> Controllo <input type="checkbox"/> Altre misure <input type="checkbox"/>	

→ Scheda di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa

AMBITO STRATEGICO	OBBIETTIVO STRATEGICO	OBBIETTIVO OPERATIVO	PESO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	VALORI MISURE	CONSUNTIVO	TARGET	GRADO RAGGIUNGIMENTO
01.01.01 -----										---,00%
			--,%	-----	-----	-----				---,00%
			--,%	-----	-----	-----				---,00%
			--,%	-----	-----	-----				---,00%
01.01.02 -----										---,00%
			--,%	-----	-----	-----				---,00%
			--,%	-----	-----	-----				---,00%
			--,%	-----	-----	-----				---,00%

→ **Schede di valutazione individuale**

Scheda di valutazione {Segretario Generale}

<b>RISULTATI</b>		<b>Indicatore sintetico performance Ente</b>		<b>Punteggio</b>	
	Performance_Ente_001			0,0	
	<b>Indicatore sintetico performance Area</b>		<b>Punteggio</b>		
	Performance_Area_00N		0,0		
					<b>Punteggio componente</b> 0,0 / 0,0
	<b>Peso attribuito Obj</b>		<b>Grado raggiungimento Obj</b>	<b>Punteggio</b>	
	Obj_001			0,00	
	Obj_002			0,00	
	Obj_003			0,00	
	Obj_004			0,00	
	Obj_005			0,00	
	Obj_006			0,00	
<b>0%</b>					<b>Punteggio componente</b> 0,0 / 30,0

	<b>Peso attribuito Fattore</b>	<b>Sub-Fattore di valutazione</b>		<b>Livello di valutazione</b>	<b>Punteggio</b>		
	<b>Capacità di valutazione dei collaboratori</b>	20%	Significativa differenziazione dei giudizi		eccellente		4,0
			-Capacità di superare gli schemi consolidati (flessibilità e innovazione, pensiero laterale)		eccellente		0,7
			-Capacità di agire con tempestività		eccellente		0,7
	<b>Capacità di leadership</b>	30%	-Capacità di sviluppo dei collaboratori, capacità di ascolto (capacità di pianificare e coordinare l'attività dei propri collaboratori valorizzandone le specificità individuali, saper promuovere la crescita professionale, valorizzare le potenzialità e i contributi dei singoli, motivare le persone rispetto al lavoro e agli obiettivi individuali e di gruppo, saper gestire e animare gruppi di lavoro orientandoli verso i risultati finali)		eccellente		0,7
			-Capacità di assumersi le proprie responsabilità, promuovendo il valore della responsabilità (autonomia e decisionalità, iniziativa e assunzione del rischio)		eccellente		0,7
			-Capacità di costruire team ad alte performance, sapendo individuare i talenti (spirito di squadra e collaborazione, orientamento allo sviluppo delle risorse)		eccellente		0,7
			-Capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente e tradurli in piani operativi di azione		eccellente		0,7
			-Favorire l'integrazione orizzontale		eccellente		0,7
			-Capacità di coordinare e ottimizzare le risorse impiegate		eccellente		0,7
	<b>Innovatività e ottimizzazione dei processi</b>	10%	-Capacità di essere un modello di integrità ed etica professionale per i propri pari e collaboratori		eccellente		0,7
			-Capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale		eccellente		0,7
			-Comportamenti funzionali al miglioramento della qualità e dell'efficienza dei compiti e delle attività gestite		eccellente		0,7
	<b>Capacità relazionali e di networking per la promozione del ruolo dell'Ente</b>	15%	-Tendenza a misurare le prestazioni dei processi per aumentarne efficacia, efficienza e qualità, incrementando il confronto e l'utilizzo delle best practices per l'ottimizzazione dei processi lavorativi		eccellente		0,7
			-Capacità di curare le relazioni e costruire reti relazionali con gli interlocutori dell'ente allo scopo di accrescerne la presenza e l'efficacia istituzionale		eccellente		1,0
-Capacità di favorire l'accreditamento e il consolidamento di un ruolo forte e attivo dell'Ente per la promozione e lo sviluppo del territorio, in rapporto con le altre istituzioni del territorio			eccellente	1,0			
<b>Orientamento al risultato</b>	15%	-Saper sviluppare relazioni inter-istituzionali valorizzando le competenze dell'Ente per affermare una leadership istituzionale in materia di sviluppo dell'economia locale		eccellente	1,0		
		-Capacità di conseguire i risultati integrando risorse umane, finanziarie e tecnologiche		eccellente	0,6		
		-Capacità di assicurare un elevato livello di attività e di indirizzarsi con costanza e determinazione agli obiettivi operativi, adoperandosi per eliminare eventuali ostacoli al conseguimento dell'obiettivo stesso		eccellente	0,6		
		-Capacità di infondere energia e spinta anche ai propri colleghi		eccellente	0,6		
<b>Gestione delle risorse finanziarie</b>	10%	-Capacità di assumersi le responsabilità nella misura consentita dalla posizione ricoperta		eccellente	0,6		
		-Tendenza a perseguire un risultato più sostanziale che formale (ovvero che rispetti criteri e logiche amministrative senza portare un reale beneficio per l'ufficio)		eccellente	0,6		
		-Saper gestire efficientemente le risorse disponibili (responsabilità sui costi), la loro corretta allocazione e il loro corretto impiego garantendo un complessivo equilibrio economico		eccellente	1,0		
-Capacità di saper acquisire risorse economiche aggiuntive rispetto alle fonti proprie (diritti), al fine di innalzare la capacità realizzativa della Camera di Commercio (responsabilità sui ricavi)		eccellente	1,0				
<b>100%</b>					<b>Punteggio componente "Comportamenti"</b> 20,0 / 20,0		

**Punteggio complessivo**  
20,0 / 100,0

Scheda di valutazione {Dirigenti}

RISULTATI	Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	Punteggio componente
		performance Ente	Punteggio		
	Performance_Ente_001			0,0	0,0 / 15,0
Ambito organizzativo di diretta responsabilità	Indicatore sintetico performance Area		Punteggio	Punteggio componente	
	performance Area	Punteggio			
Performance_Area_00N			0,0	0,0 / 35,0	
Obiettivi individuali	Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio	Punteggio componente	
	Obj_001		0,0		
	Obj_002		0,0		
	Obj_003		0,0		
	Obj_004		0,0		
	Obj_005		0,0		
	Obj_006		0,0		
0%			0,0 / 30,0		

COMPORIMENTI	Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione	Punteggio	Punteggio componente "Comportamenti"
	25%	Capacità di valutazione dei collaboratori	Significativa differenziazione dei giudizi	eccellente	
30%	Capacità di leadership	- Capacità di superare gli schemi consolidati (flessibilità e innovazione, pensiero laterale)	eccellente	0,7	
		- Capacità di agire con tempestività	eccellente	0,7	
		- Capacità di sviluppo dei collaboratori, capacità di ascolto (capacità di pianificare e coordinare l'attività dei propri collaboratori valorizzandone le specificità individuali, saper promuovere la crescita professionale, valorizzare le potenzialità e i contributi dei singoli, motivare le persone rispetto al lavoro e agli obiettivi individuali e di gruppo, saper gestire e animare gruppi di lavoro orientandoli verso i risultati finali)	eccellente	0,7	
		- Capacità di assumersi le proprie responsabilità, promuovendo il valore della responsabilità (autonomia e decisionalità, iniziativa e assunzione del rischio)	eccellente	0,7	
		- Capacità di costruire team ad alte performance, sapendo individuare i talenti (spirito di squadra e collaborazione, orientamento allo sviluppo delle risorse)	eccellente	0,7	
		- Capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente e tradurli in piani operativi di azione	eccellente	0,7	
		- Favorire l'integrazione orizzontale	eccellente	0,7	
- Capacità di coordinare e ottimizzare le risorse impiegate	eccellente	0,7			
- Capacità di essere un modello di integrità ed etica professionale per i propri pari e collaboratori	eccellente	0,7			
15%	Innovatività e ottimizzazione dei processi	- Capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale	eccellente	1,0	
		- Comportamenti funzionali al miglioramento della qualità e dell'efficienza dei compiti e delle attività gestite	eccellente	1,0	
		- Tendenza a misurare le prestazioni dei processi per aumentarne efficacia, efficienza e qualità, incrementando il confronto e l'utilizzo delle best practices per l'ottimizzazione dei processi lavorativi	eccellente	1,0	
5%	Capacità relazionali e di networking per la promozione del ruolo dell'Ente	- Capacità di curare le relazioni e costruire reti relazionali con gli interlocutori dell'ente allo scopo di accrescerne la presenza e l'efficacia istituzionale	eccellente	0,3	
		- Capacità di favorire l'accreditamento e il consolidamento di un ruolo forte e attivo dell'Ente per la promozione e lo sviluppo del territorio, in rapporto con le altre istituzioni del territorio	eccellente	0,3	
		- Saper sviluppare relazioni inter-istituzionali valorizzando le competenze dell'Ente per affermare una leadership istituzionale in materia di sviluppo dell'economia locale	eccellente	0,3	
15%	Orientamento al risultato	- Capacità di conseguire i risultati integrando risorse umane, finanziarie e tecnologiche	eccellente	0,6	
		- Capacità di assicurare un elevato livello di attività e di indirizzarsi con costanza e determinazione agli obiettivi operativi, adoperandosi per eliminare eventuali ostacoli al conseguimento dell'obiettivo stesso	eccellente	0,6	
		- Capacità di infondere energia e spinta anche ai propri colleghi	eccellente	0,6	
		- Capacità di assumersi le responsabilità nella misura consentita dalla posizione ricoperta	eccellente	0,6	
10%	Gestione delle risorse finanziarie	- Tendenza a perseguire un risultato più sostanziale che formale (ovvero che rispetti criteri e logiche amministrative senza portare un reale beneficio per l'ufficio)	eccellente	0,6	
		- Saper gestire efficientemente le risorse disponibili (responsabilità sui costi), la loro corretta allocazione e il loro corretto impiego garantendo un complessivo equilibrio economico	eccellente	1,0	
		- Capacità di saper acquisire risorse economiche aggiuntive rispetto alle fonti proprie (diritti), al fine di innalzare la capacità realizzativa della Camera di Commercio (responsabilità sui ricavi)	eccellente	1,0	
100%				20,0 / 20,0	

Punteggio complessivo  
20,0 / 100,0

Scheda di valutazione {E.Q.}

<b>RISULTATI</b>					Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio		Punteggio componente 0,0 / 5,0
	Performance_Ente_001					0,00		
				Indicatore sintetico performance Area	Punteggio		Punteggio componente 0,0 / 30,0	
Ambito organizzativo di diretta responsabilità					0,0			
				Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio		Punteggio componente 0,00 / 30,00
Obiettivi individuali	Obj_001					0,00		
	Obj_002					0,00		
	Obj_003					0,00		
	Obj_004					0,00		
	Obj_005					0,00		
				0%				

<b>COMPORAMENTI</b>		Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione	Punteggio		Punteggio componente "Comportamenti" 35,00 / 35,00
	Capacità di valutazione dei collaboratori	20%	Significativa differenziazione dei giudizi	eccellente	7,00		
	Innovatività e ottimizzazione dei processi	18%	Capacità di stimolare l'innovazione tecnologica, organizzativa e procedurale	eccellente	2,10		
			Comportamenti funzionali al miglioramento di qualità ed efficienza dei compiti e delle attività gestite	eccellente	2,10		
			Tendenza a misurare le prestazioni dei processi, incrementando il confronto e l'utilizzo di best practies, per aumentare efficacia, efficienza e qualità	eccellente	2,10		
	Analisi e problem solving	15%	Capacità di contestualizzare i problemi e individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione e possibili azioni correttive	eccellente	2,63		
			Capacità di risolvere il problema, anche in autonomia se necessario, implementando la soluzione più adatta per la persona e per l'organizzazione	eccellente	2,63		
	Orientamento all'utenza	15%	Capacità di mettere in atto soluzione che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio	eccellente	5,25		
	Orientamento al risultato	15%	Capacità di conseguire i risultati integrando risorse umane, finanziarie e tecnologiche	eccellente	1,05		
			Capacità di assicurare un elevato livello di attività e di indirizzarsi costantemente agli obiettivi, adoperandosi per eliminare eventuali ostacoli al loro conseguimento	eccellente	1,05		
			Capacità di infodere energia e spinta anche ai propri colleghi	eccellente	1,05		
			Capacità di assumersi le responsabilità nella misura consentita dalla posizione ricoperta	eccellente	1,05		
			Tendenza a perseguire un risultato più sostanziale che formale	eccellente	1,05		
	Gestione dei collaboratori	17%	Capacità di pianificare e coordinare l'attività dei propri collaboratori valorizzandone le specificità individuali	eccellente	0,99		
			Capacità di trasmettere con chiarezza ai collaboratori le scelte strategiche adottate dall'Ente e le logiche organizzative	eccellente	0,99		
			Saper promuovere la crescita professionale	eccellente	0,99		
			Valorizzare le potenzialità e i contributi dei singoli	eccellente	0,99		
Motivare le persone rispetto al lavoro e agli obiettivi individuali e di gruppo			eccellente	0,99			
Saper gestire e animare gruppi di lavoro orientandoli verso i risultati finali			eccellente	0,99			
		100%			35,00 / 35,00		

Punteggio complessivo  
35,00 / 100,00

Scheda di valutazione {Dipendenti Aree Funzionari e Istruttori}

<b>RISULTATI</b>	Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	 Punteggio componente 0,00 / 0,00
	Performance_Ente_001			0,00	
	Ambito organizzativo di pertinenza	Indicatore sintetico performance Area		Punteggio	 Punteggio componente 0,00 / 20,00
Performance_U.O.S._00N			0,00		
Obiettivi individuali		Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio	 Punteggio componente 0,00 / 20,00
			0%		

Performance organizzativa

Performance individuale

	Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione	Punteggio		
<b>COMPORTEMENTI</b>	25%	Qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa	Contributo lavorativo apportato rispetto agli obiettivi di area/ufficio	eccellente	7,5	
		Efficace espletamento delle azioni riconducibili all'area organizzativa di appartenenza	eccellente	7,5		
					<b>15,00</b>	
	18%	Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza	Affidabilità	eccellente	1,80	
			Tempestività	eccellente	1,80	
			Completezza	eccellente	1,80	
			Qualità	eccellente	1,80	
			Attitudine a lavorare con meticolosità e attenzione, per minimizzare errori e rispettare gli standard di qualità attesi	eccellente	1,80	
	18%	Cooperazione e team working	Capacità di lavorare in gruppo	eccellente	5,40	
			Capacità di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente	eccellente	5,40	
	18%	Orientamento all'utenza	capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio	eccellente	5,40	
			Informa tempestivamente l'utenza sulle nuove opportunità di interesse	eccellente	5,40	
	21%	Orientamento al risultato	Capacità di assicurare un elevato livello di attività e di indirizzarsi costantemente agli obiettivi, adoperandosi per eliminare eventuali ostacoli al loro conseguimento	eccellente	3,15	
			Capacità di infondere energia e spinta anche ai propri colleghi	eccellente	3,15	
			Capacità di assumersi le responsabilità nella misura consentita dalla posizione ricoperta	eccellente	3,15	
				Tendenza a perseguire un risultato più sostanziale che formale	eccellente	3,15
				<b>45,00</b>		
				<b>0%</b>	<b>60,00 / 60,00</b>	

Punteggio complessivo  
**60,00 / 100,00**

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:			
Performance organizzativa	▶	0,0 / 20,0	☞ 0,0%
Performance individuale	▶	60,0 / 80,0	☞ 75,0%

Scheda di valutazione {Dipendenti Aree Operatori esperti e Operatori}

RISULTATI	Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	Punteggio componente	
	Performance_Ente_001			0,0	0,0 / 0,0	
	Ambito organizzativo di pertinenza	Indicatore sintetico performance Area		Punteggio	Punteggio componente	
	Performance_U.O.S._00N			0,0	0,0 / 20,0	
	Obiettivi individuali	Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio	Punteggio componente	
					0,0 / 10,0	
COMPONENTI	Qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa	25%	Contributo lavorativo apportato rispetto agli obiettivi di area/ufficio	eccellente	8,75	Punteggio componente "Comportamenti"
			Efficace espletamento delle azioni riconducibili all'area organizzativa di appartenenza	eccellente	8,75	
	Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza	30%	Affidabilità	eccellente	3,50	
			Tempestività	eccellente	3,50	
			Completezza	eccellente	3,50	
			Qualità	eccellente	3,50	
			Attitudine a lavorare con meticolosità e attenzione, per minimizzare errori e rispettare gli standard di qualità attesi	eccellente	3,50	
	Cooperazione e team working	15%	Capacità di lavorare in gruppo	eccellente	5,25	
			Capacità di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente	eccellente	5,25	
	Orientamento all'utenza	15%	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	eccellente	5,25	
			Informa tempestivamente l'utenza sulle nuove opportunità di interesse	eccellente	5,25	
	Orientamento al risultato	15%	Capacità di assicurare un elevato livello di attività e di indirizzarsi costantemente agli obiettivi, adoperandosi per eliminare eventuali ostacoli al loro conseguimento	eccellente	2,63	
Capacità di infondere energia e spinta anche ai propri colleghi			eccellente	2,63		
Capacità di assumersi le responsabilità nella misura consentita dalla posizione ricoperta			eccellente	2,63		
		Tendenza a perseguire un risultato più sostanziale che formale	eccellente	2,63		
		100%			52,5	70,0 / 70,0
					Punteggio complessivo	
					70,0 / 100,0	

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance organizzativa	0,0 / 20,0	0,0%
Performance individuale	70,0 / 80,0	87,5%

## Scheda anagrafica indicatori

Titolo indicatore	Titolo sintetico
Descrizione indicatore	Descrizione dettagliata per esplicitare quale fenomeno l'indicatore consente di misurare
Tipo indicatore	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efficienza (economica, produttiva, temporale, gestionale)</li> <li>- Efficacia (quantitativa – quantità erogata e fruita; qualitativa – qualità erogata e percepita)</li> <li>- Economicità (Entrate e Spese “fluidità finanziaria”; Attività e Passività “solidità patrimoniale”; Ricavi e Costi “redditività”)</li> <li>- stato delle risorse</li> <li>- impatto (outcome)</li> </ul>
Unità di misura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Data</li> <li>- Euro</li> <li>- FTE</li> <li>- Giorni</li> <li>- Numero</li> <li>- Ore</li> <li>- Percentuale</li> </ul>
Fonte indicatore	Da dove si ottengono i dati necessari (controllo di gestione, applicativi per la contabilità, ecc.)
Algoritmo di calcolo indicatore	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Misura</li> <li>- Misura 1-Misura 2</li> <li>- .....</li> <li>- Misura 1/Misura 2</li> <li>- (Misura 1*Misura 2)/Misura 3</li> <li>- .....</li> </ul>
Valore di riferimento indicatore (dati storici)	Valori registrati nel triennio precedente (sulla base dei quali sono fissati i target)
Target indicatore	Valore atteso per ciascun anno del triennio di riferimento



→ **Obblighi dalla cui violazione discendono forme di responsabilità dirigenziale****Obblighi concernenti la generalità delle Pubbliche Amministrazioni**

	<b>OBBLIGO</b>	<b>PRESCRIZIONE NORMATIVA</b>	<b>FONTE</b>
1	Emanazione del provvedimento amministrativo	La mancata o tardiva emanazione del provvedimento costituisce <b>elemento di valutazione della performance individuale, nonché di responsabilità disciplinare e amministrativo-contabile del dirigente</b> e del funzionario inadempiente.	L. 241/1990 Art. 2, comma 9
2	Divieto di stipulare contratti di collaborazione che si concretano in prestazioni di lavoro esclusivamente personali, continuative	E' fatto divieto alle amministrazioni pubbliche di stipulare contratti di collaborazione che si concretano in prestazioni di lavoro esclusivamente personali, continuative e le cui modalità di esecuzione siano organizzate dal committente anche con riferimento ai tempi e al luogo di lavoro. <b>I contratti posti in essere in violazione del presente comma sono nulli e determinano responsabilità erariale.</b> I dirigenti che operano in violazione delle disposizioni del presente comma sono, <b>altresì, responsabili ai sensi dell'articolo 21 e ad essi non può essere erogata la retribuzione di risultato.</b> Resta fermo che la disposizione di cui all'articolo 2, comma 1, del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81, non si applica alle pubbliche amministrazioni.	D.Lgs. 165/2001 art. 7, comma 5 bis (comma introdotto dal D.Lgs. 75/2017)
3	Non ricorrere incarichi individuali, con contratti di lavoro autonomo per lo svolgimento di funzioni ordinarie e di non utilizzare i soggetti incaricati come lavoratori subordinati.	Fermo restando quanto previsto dal comma 5-bis, per specifiche esigenze cui non possono far fronte con personale in servizio, le amministrazioni pubbliche possono conferire esclusivamente incarichi individuali, con contratti di lavoro autonomo, ad esperti di particolare e comprovata specializzazione anche universitaria, in presenza dei seguenti presupposti di legittimità: a) l'oggetto della prestazione deve corrispondere alle competenze attribuite dall'ordinamento all'amministrazione conferente, ad obiettivi e progetti specifici e determinati e deve risultare coerente con le esigenze di funzionalità dell'amministrazione conferente; b) l'amministrazione deve avere preliminarmente accertato l'impossibilità oggettiva di utilizzare le risorse umane disponibili al suo interno;	D.Lgs. 165/2001 Art. 7, comma 6 come modificato dal D.Lgs. 75/2017

		<p>c) la prestazione deve essere di natura temporanea e altamente qualificata; non è ammesso il rinnovo; l'eventuale proroga dell'incarico originario è consentita, in via eccezionale, al solo fine di completare il progetto e per ritardi non imputabili al collaboratore, ferma restando la misura del compenso pattuito in sede di affidamento dell'incarico;</p> <p>d) devono essere preventivamente determinati durata, oggetto e compenso della collaborazione.</p> <p>[...]</p> <p>Il ricorso ai contratti di cui al presente comma per lo svolgimento di funzioni ordinarie o l'utilizzo dei soggetti incaricati ai sensi del medesimo comma come lavoratori subordinati è <b>causa di responsabilità amministrativa per il dirigente che ha stipulato i contratti.</b></p> <p>[...]</p> <p>Si applicano le disposizioni previste dall'articolo 36, comma 3, del presente decreto e, <b>in caso di violazione delle disposizioni di cui al presente comma, fermo restando il divieto di costituzione di rapporti di lavoro a tempo indeterminato, si applica quanto previsto dal citato articolo 36, comma 5-quater.</b></p>	
4	Raggiungimento degli obiettivi di performance e osservanza delle direttive imputabili al dirigente.	<p>Il mancato raggiungimento degli obiettivi accertato attraverso le risultanze del sistema di misurazione e valutazione della performance, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, ovvero l'inosservanza delle direttive imputabili al dirigente comportano, previa contestazione e fermo restando l'eventuale responsabilità disciplinare secondo la disciplina contenuta nel contratto collettivo, <b>l'impossibilità di rinnovo dello stesso incarico dirigenziale.</b> In relazione alla gravità dei casi, l'amministrazione può inoltre, previa contestazione e nel rispetto del principio del contraddittorio, <b>revocare l'incarico</b> collocando il dirigente a disposizione dei ruoli di cui all'articolo 23 ovvero <b>recedere dal rapporto di lavoro</b> secondo le disposizioni del contratto collettivo.</p>	D.Lgs. 165/2001 Art. 21, comma 1

5	Dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici, degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall'amministrazione.	Al di fuori dei casi di cui al comma 1 dell'art. 21 del D.lgs. 165/2001, al dirigente nei confronti del quale sia stata accertata, previa contestazione e nel rispetto del principio del contraddittorio secondo le procedure previste dalla legge e dai contratti collettivi nazionali, la colpevole violazione del dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici, degli standard quantitativi e qualitativi fissati dalla amministrazione, conformemente agli indirizzi deliberati dalla Commissione di cui all'art. 13 del D.Lgs. 15/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, <b>la retribuzione di risultato è decurtata</b> , sentito il Comitato dei garanti, in relazione alla gravità della violazione di una quota fino all'ottanta per cento.	D.Lgs. 165/2001 Art. 21, comma 1 bis
6	Regolarità nell'utilizzo del lavoro flessibile.	c.5 quarto periodo I dirigenti che operano in violazione delle disposizioni dell'art. 36 del D.lgs. 165/2001 (relativo all'utilizzo del lavoro flessibile) <b>sono responsabili anche ai sensi dell'articolo 21 dello stesso decreto</b> . Di tali violazioni si terrà conto in sede di valutazione dell'operato del dirigente ai sensi dell'art. 5 D.Lgs. 286/1999  c.5 quater I dirigenti che operano in violazione delle disposizioni dell'art. 36 del D.lgs. 165/2001 sono, altresì, responsabili ai sensi dell'art. 21 dello stesso decreto. <b>Al dirigente responsabile di irregolarità nell'utilizzo del lavoro flessibile non può essere erogata la retribuzione di risultato.</b>	D.Lgs. 165/2001 Art. 36, comma 5 e 5 quater
7	Esercizio dell'azione disciplinare	Il mancato esercizio o la decadenza dall'azione disciplinare, dovuti all'omissione o al ritardo, senza giustificato motivo, degli atti del procedimento disciplinare, inclusa la segnalazione di cui all'articolo 55-bis, comma 4, ovvero a valutazioni manifestamente irragionevoli di insussistenza dell'illecito in relazione a condotte aventi oggettiva e palese rilevanza disciplinare, comporta, per i soggetti responsabili, l'applicazione della sospensione dal servizio fino a un massimo di tre mesi, salva la maggiore sanzione del licenziamento prevista nei casi di cui all'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-ter), e comma 3-quinquies. <b>Tale condotta, per il personale con qualifica dirigenziale o titolare di funzioni o incarichi dirigenziali, è valutata anche ai fini della responsabilità di cui all'articolo 21 del presente decreto.</b> Ogni amministrazione individua preventivamente il titolare dell'azione disciplinare	D.Lgs. 165/2001 Art. 55 sexies, comma 3, come modificato dal D.Lgs. 75/2015

		per le infrazioni di cui al presente comma commesse da soggetti responsabili dell'ufficio di cui all'articolo 55-bis, comma 4.	
8	Codice di comportamento	La violazione dei doveri contenuti nel codice di comportamento, compresi quelli relativi all'attuazione del Piano di prevenzione della corruzione, è <b>fonte di responsabilità disciplinare</b> . La violazione dei doveri è altresì rilevante ai fini della <b>responsabilità civile, amministrativa e contabile</b> ogniqualvolta le stesse responsabilità siano collegate alla violazione di doveri, obblighi, leggi o regolamenti. <b>Violazioni gravi o reiterate del codice comportano l'applicazione della sanzione di cui all'articolo 55-quater, comma 1.</b>	D. Lgs. 165/2001 Art. 54 comma 3 (art. modificato dall'art. 1, comma 44 L. 190/2012)
9	Controllo sulle assenze.	Il responsabile della struttura in cui il dipendente lavora nonché il dirigente eventualmente preposto all'amministrazione generale del personale, secondo le rispettive competenze, curano l'osservanza delle disposizioni dell'art. 55 septies del D.lgs. 165/2001 relative alle assenze, in particolare al fine di prevenire o contrastare, nell'interesse della funzionalità dell'ufficio, le condotte assenteistiche. <b>Si applicano, al riguardo, le disposizioni degli articoli 21 e 55-sexies, co. 3.</b>	D.Lgs. 165/2001 Art. 55 septies, comma 6
10	Comitato unico garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni	c. 5 La mancata costituzione del Comitato unico di garanzia comporta <b>responsabilità dei dirigenti incaricati della gestione del personale, da valutare anche al fine del raggiungimento degli obiettivi.</b>	D.Lgs. 165/2001 Art. 57, comma 05
11	Osservanza delle disposizioni per favorire l'accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici.	L'inosservanza delle disposizioni della presente legge da parte dei soggetti di cui all' art. 3, co. 1 è rilevante ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili e <b>comporta responsabilità dirigenziale e responsabilità disciplinare</b> ai soggetti sensi degli articoli 21 e 55 del D.lgs. 165/2001 ferme restando eventuali responsabilità penali e civili previste dalle norme vigenti.	L. 4/2004 Art. 9 (art. modificato dall'art. 1, co.9 del D.Lgs. 106/2018)
12	Attuazione delle disposizioni del Codice dell'amministrazione digitale (D.Lgs.82/2005).	c. 1 ter I dirigenti rispondono dell'osservanza ed attuazione delle disposizioni di cui al presente Codice <b>ai sensi e nei limiti degli articoli 21 e 55 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ferme restando le eventuali responsabilità penali, civili e contabili previste dalle norme vigenti.</b> L'attuazione delle disposizioni del presente Codice è <b>comunque rilevante ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale dei dirigenti.</b>	D.Lgs. 82/2005 Art. 12, comma 1 ter

13	Responsabile per la transizione digitale e difensore civico digitale	E' istituito presso l'AgID l'ufficio del difensore civico per il digitale, a cui è preposto un soggetto in possesso di adeguati requisiti di terzietà, autonomia e imparzialità. Chiunque può presentare al difensore civico per il digitale, attraverso apposita area presente sul sito istituzionale dell'AgID, segnalazioni relative a presunte violazioni del presente Codice e di ogni altra norma in materia di digitalizzazione ed innovazione della pubblica amministrazione da parte dei soggetti di cui all'articolo 2, comma 2. Il difensore civico, accertata la non manifesta infondatezza della segnalazione, la trasmette al Direttore generale dell'AgID per l'esercizio dei poteri di cui all'articolo 18-bis. <i>[Le decisioni del difensore civico sono pubblicate in un'apposita area del sito Internet istituzionale. Il difensore segnala le inadempienze all'ufficio competente per i procedimenti disciplinari di ciascuna amministrazione. Il mancato avvio delle attività necessarie a porre rimedio e il mancato rispetto del termine perentorio per la loro conclusione rileva ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili e comporta responsabilità dirigenziale e disciplinare ai sensi degli articoli 21 e 55 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165]</i>	D.Lgs. 82/2005 Art. 17 comma 1 quater come modificato dal D.L. 76/2020 conv. L. 120/2020.  L'art. 41 comma 3 del D.L. 77/2021 non ancora convertito) ha modificato il terzo periodo e soppresso il quarto, quinto e sesto periodo.
14	Trasmissione dei documenti attraverso la posta elettronica tra le pubbliche amministrazioni	c. 1 Le comunicazioni dei documenti tra pubbliche amministrazioni avvengono mediante l'utilizzo della posta elettronica o in cooperazione applicativa; esse sono valide ai fini del procedimento amministrativo una volta che ne sia verificata la provenienza. Il documento può essere, altresì, reso disponibile previa comunicazione delle modalità di accesso telematico allo stesso. c.1-bis <b>L'inosservanza delle disposizioni di cui al comma 1, fermo restando l'eventuale responsabilità per danno erariale, comporta responsabilità dirigenziale e responsabilità disciplinare.</b>	D.Lgs. 82/2005 Art. 47 c. 1 e c. 1bis (comma inserito dall'art. 6, c.1, lett.a) D.L.179/2012 conv. L.221/2012)
15	Accesso telematico e riutilizzo dei dati	c.4. Le attività volte a garantire l'accesso telematico e il riutilizzo dei dati delle pubbliche amministrazioni rientrano <b>tra i parametri di valutazione della performance dirigenziale.</b>	D.Lgs. 82/2005 Art. 52 c. 4 (articolo modificato dall'art. 9, c.1.lett.a) D.L.179/2012 conv. L.221/2012)

16	Istanze e dichiarazioni presentate alle pubbliche amministrazioni per via telematica	<p>1. Le istanze e le dichiarazioni presentate per via telematica alle pubbliche amministrazioni e ai gestori dei servizi pubblici ai sensi dell'articolo 38, commi 1 e 3, del decreto del Presidente della Repubblica 28 dicembre 2000, n. 445, sono valide :</p> <p>a) se sottoscritte mediante la una delle forme di cui all'articolo 20;</p> <p>b) ovvero, quando l'istante o il dichiarante è identificato attraverso il sistema pubblico di identità digitale (SPID), la carta di identità elettronica o la carta nazionale dei servizi;</p> <p>b-bis) ovvero formate tramite il punto di accesso telematico per i dispositivi mobili di cui all'articolo 64-bis;</p> <p>c) ovvero sono sottoscritte e presentate unitamente alla copia del documento d'identità'.</p> <p>c-bis) ovvero se trasmesse dall'istante o dal dichiarante dal proprio domicilio digitale iscritto in uno degli elenchi di cui all'articolo 6-bis, 6-ter o 6-quater ovvero, in assenza di un domicilio digitale iscritto, da un indirizzo elettronico eletto presso un servizio di posta elettronica certificata o un servizio elettronico di recapito certificato qualificato, come definito dal Regolamento eIDAS. In tale ultimo caso, di assenza di un domicilio digitale iscritto, la trasmissione costituisce elezione di domicilio digitale speciale, ai sensi dell'articolo 3-bis, comma 4-quinquies, per gli atti e le comunicazioni a cui è riferita l'istanza o la dichiarazione.</p> <p>Sono fatte salve le disposizioni normative che prevedono l'uso di specifici sistemi di trasmissione telematica nel settore tributario</p> <p>1-ter. Il mancato avvio del procedimento da parte del titolare dell'ufficio competente a seguito di istanza o dichiarazione inviate ai sensi e con le modalità di cui al comma 1, <b>comporta responsabilità dirigenziale</b> e responsabilità disciplinare dello stesso.</p>	<p>D.Lgs. 82/2005 Art. 65 c. 1 e c. 1ter come modificato dal D.Lgs.179/2016 e dall'art. 24 c. 1 lett.g n. 1-2-3 del D.L. 76/2020 conv. con L. 120/2020 e poi dall'art. 38, comma 2 lett. d) del D.L.77/2021</p>
----	--	---	---

17	Rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti	Il rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti <b>rappresenta un elemento di valutazione dei dirigenti; di esso si tiene conto al fine della corresponsione della retribuzione di risultato.</b> Il Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione, di concerto con il Ministro per la semplificazione normativa, adotta le linee di indirizzo per l'attuazione del presente articolo e per i casi di grave e ripetuta inosservanza dell'obbligo di provvedere entro i termini fissati per ciascun procedimento.	L. 69/2009 Art. 7, comma 2
18	Eliminazione degli sprechi relativi al mantenimento di documenti in forma cartacea	A far data dal 1 <sup>o</sup> gennaio 2010, gli obblighi di pubblicazione di atti e provvedimenti amministrativi aventi effetto di pubblicità legale si intendono assolti con la pubblicazione nei propri siti informatici da parte delle amministrazioni e degli enti pubblici obbligati. La pubblicazione è effettuata nel rispetto dei principi di eguaglianza e di non discriminazione, applicando i requisiti tecnici di accessibilità di cui all'articolo 11 della legge 9 gennaio 2004, n. 4. <b>La mancata pubblicazione nei termini di cui al periodo precedente è altresì rilevante ai fini della misurazione della valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili</b>	L. 69/2009 Art. 32, comma 1
19	Comunicazione delle informazioni necessarie alla realizzazione dell'attività di analisi e valutazione della spesa	In caso di ritardata o mancata trasmissione dei dati senza motivata giustificazione, su comunicazione del Ministero dell'economia e delle finanze, l'amministrazione competente procede nei confronti dei dirigenti responsabili <b>alla riduzione della loro retribuzione di risultato in una percentuale compresa tra un minimo del 2 per cento e un massimo del 7 per cento in funzione della gravità del ritardo o del mancato invio delle informazioni richieste.</b>	D.Lgs. 123/2011 Art. 27 co. 5
20	Adozione del Piano della Performance	In caso di mancata adozione del Piano della performance è fatto <b>divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti</b> che risultano avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti.	D.Lgs. 150/2009 Art. 10, c. 5

21	Spesa annua per incarichi di consulenza	<p>Al fine di valorizzare le professionalità interne alle amministrazioni, a decorrere dall'anno 2011 la spesa annua per studi ed incarichi di consulenza, inclusa quella relativa a studi ed incarichi di consulenza conferiti a pubblici dipendenti, sostenuta dalle pubbliche amministrazioni di cui al comma 3 dell'<i>articolo 1 della legge 31 dicembre 2009, n. 196</i>, incluse le autorità indipendenti, escluse le università, gli enti e le fondazioni di ricerca e gli organismi equiparati nonché gli incarichi di studio e consulenza connessi ai processi di privatizzazione e alla regolamentazione del settore finanziario, non può essere superiore al 20 per cento di quella sostenuta nell'anno 2009. <b>L'affidamento di incarichi in assenza dei presupposti di cui al presente comma costituisce illecito disciplinare e determina responsabilità erariale.</b> Le disposizioni di cui al presente comma non si applicano alle attività sanitarie connesse con il reclutamento, l'avanzamento e l'impiego del personale delle Forze armate, delle Forze di polizia e del Corpo nazionale dei vigili del fuoco.</p>	<p>D.L. 78/2010 conv. con modificazioni dalla L. 122/2010 art. 6, comma 7</p> <p><i>Comma disapplicato, ai sensi dell'art. 1, co. 590 della L. 160/2019, agli enti e agli organismi, anche costituiti in forma societaria, di cui all'articolo 1, comma 2, della legge 31 dicembre 2009, n. 196, a decorrere dall'anno 2020.</i></p>
22	Fruizione ferie, riposi e permessi spettanti al personale	<p>Le ferie, i riposi ed i permessi spettanti al personale, anche di qualifica dirigenziale, delle amministrazioni pubbliche inserite nel conto economico consolidato della pubblica amministrazione, come individuate dall'Istituto nazionale di statistica (ISTAT) ai sensi dell'<i>articolo 1, comma 2, della legge 31 dicembre 2009, n. 196</i>, nonché delle autorità indipendenti ivi inclusa la Commissione nazionale per le società e la borsa (Consob), sono obbligatoriamente fruiti secondo quanto previsto dai rispettivi ordinamenti e non danno luogo in nessun caso alla corresponsione di trattamenti economici sostitutivi. La presente disposizione si applica anche in caso di cessazione del rapporto di lavoro per mobilità, dimissioni, risoluzione, pensionamento e raggiungimento del limite di età. Eventuali disposizioni normative e contrattuali più favorevoli cessano di avere applicazione a decorrere dall'entrata in vigore del presente decreto. <b>La violazione della presente disposizione, oltre a comportare</b></p>	<p>D.L. 95/2012 art. 5, comma 8</p>



		<p><b>il recupero delle somme indebitamente erogate, è fonte di responsabilità disciplinare ed amministrativa per il dirigente responsabile.</b></p> <p>Il presente comma non si applica al personale docente e amministrativo, tecnico e ausiliario supplente breve e saltuario o docente con contratto fino al termine delle lezioni o delle attività didattiche, limitatamente alla differenza tra i giorni di ferie spettanti e quelli in cui è consentito al personale in questione di fruire delle ferie.</p>	
23	Accesso telematico e riutilizzo dei dati delle pubbliche amministrazioni	<p>c.7 Entro il 31 marzo di ogni anno, le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, pubblicano nel proprio sito web, gli obiettivi di accessibilità per l'anno corrente e lo stato di attuazione del "piano per l'utilizzo del telelavoro" nella propria organizzazione, in cui identificano le modalità di realizzazione e le eventuali attività per cui non è possibile l'utilizzo del telelavoro. La redazione del piano in prima versione deve essere effettuata entro sessanta giorni dalla data di entrata in vigore della legge di conversione del presente decreto (convertito, con modificazioni, in legge 17 dicembre 2012, n. 221- Ulteriori misure urgenti per la crescita del paese). <b>La mancata pubblicazione è altresì rilevante ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili.</b></p> <p>c.9 <b>L' inosservanza delle disposizioni del presente articolo, ivi inclusa la mancata pubblicazione degli obiettivi di cui al comma 7: è a) rilevante ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili.</b></p> <p><b>b) comporta responsabilità dirigenziale e disciplinare ai sensi degli articoli 21 e 55 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, ferme restando le eventuali responsabilità penali e civili previste dalle disposizioni vigenti.</b></p>	D.L. 18/10/2012, n.179 convertito, con modificazioni, in legge 17 dicembre 2012, n. 221Art 9, comma 7 e comma 9

24	Commissione all'interno dell'amministrazione di un reato di corruzione	<p>c.12.In caso di commissione, all'interno dell'amministrazione, di un reato di corruzione accertato con sentenza passata in giudicato, <b>il responsabile individuato ai sensi del comma 7 del presente articolo (responsabile della prevenzione della corruzione) risponde ai sensi dell'articolo 21 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165</b>, e successive modificazioni, nonché sul piano disciplinare, oltre che per il danno erariale e all'immagine della pubblica amministrazione, salvo che provi tutte le seguenti circostanze: a) di avere predisposto, prima della commissione del fatto, il piano di cui al comma 5 e di aver osservato le prescrizioni di cui ai commi 9 e 10 del presente articolo; b) di aver vigilato sul funzionamento e sull'osservanza del piano.</p> <p>c. 13. La sanzione disciplinare a carico del responsabile individuato ai sensi del comma 7 non può essere inferiore alla sospensione dal servizio con privazione della retribuzione da un minimo di un mese ad un massimo di sei mesi.</p>	L.190/12 Art.1, c.12 e c. 13
25	Ripetute violazioni delle misure di prevenzione previste dal piano	<p>c.14 In caso di ripetute violazioni delle misure di prevenzione previste dal <b>Piano, il responsabile individuato ai sensi del comma 7 del presente articolo (responsabile della prevenzione della corruzione) risponde ai sensi dell'articolo 21 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165</b>, e successive modificazioni, nonché, per omesso controllo, sul piano disciplinare, salvo che provi di avere comunicato agli uffici le misure da adottare e le relative modalità e di avere vigilato sull'osservanza del Piano. La violazione, da parte dei dipendenti dell'amministrazione, delle misure di prevenzione previste dal Piano costituisce illecito disciplinare. Entro il 15 dicembre di ogni anno, il dirigente individuato ai sensi del comma 7 del presente articolo trasmette all'organismo indipendente di valutazione e all'organo di indirizzo dell'amministrazione una relazione recante i risultati dell'attività svolta e la pubblica nel sito web dell'amministrazione. Nei casi in cui l'organo di indirizzo lo richieda o qualora il dirigente responsabile lo ritenga</p>	L.190/12 Art.1, c.14 come modificato dal D.Lgs. 97/2016

		opportuno, quest'ultimo riferisce sull'attività.	
26	Incarichi di consulenza in materia informatica	Le amministrazioni pubbliche individuate ai sensi dell' <i>articolo 1, comma 2, della legge 31 dicembre 2009, n. 196</i> , nonché le autorità indipendenti, ivi inclusa la Commissione nazionale per le società e la borsa (CONSOB), possono conferire incarichi di consulenza in materia informatica solo in casi eccezionali, adeguatamente motivati, in cui occorra provvedere alla soluzione di problemi specifici connessi al funzionamento dei sistemi informatici. <b>La violazione della disposizione di cui al presente comma è valutabile ai fini della responsabilità amministrativa e disciplinare dei dirigenti.</b>	L. 228/2012 Art. 1 comma 146
27	Obblighi di pubblicazione concernenti i titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo e i titolari di incarichi dirigenziali	Negli atti di conferimento di incarichi dirigenziali e nei relativi contratti sono riportati gli obiettivi di trasparenza, finalizzati a rendere i dati pubblicati di immediata comprensione e consultazione per il cittadino, con particolare riferimento ai dati di bilancio sulle spese e ai costi del personale, da indicare sia in modo aggregato che analitico. <b>Il mancato raggiungimento dei suddetti obiettivi determina responsabilità dirigenziale ai sensi dell'articolo 21 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.</b> Del mancato raggiungimento dei suddetti obiettivi si tiene conto ai fini del conferimento di successivi incarichi.	D.Lgs. 33/2013 art. 14, comma 1 quater introdotto dal D.Lgs.97/2016

28	<p>Compiti della Commissione per la valutazione, l'integrità e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni (CIVIT) ora A.N.A.C.</p>	<p>1. L'autorità nazionale anticorruzione controlla l'esatto adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, esercitando poteri ispettivi mediante richiesta di notizie, informazioni, atti e documenti alle amministrazioni pubbliche e ordinando di procedere, entro un termine non superiore a trenta giorni, alla pubblicazione di dati, documenti e informazioni ai sensi del presente decreto, all'adozione di atti o provvedimenti richiesti dalla normativa vigente ovvero alla rimozione di comportamenti o atti contrastanti con i piani e le regole sulla trasparenza.</p> <p>2. L'autorità nazionale anticorruzione controlla l'operato dei responsabili per la trasparenza a cui può chiedere il rendiconto sui risultati del controllo svolto all'interno delle amministrazioni. L'autorità nazionale anticorruzione può inoltre chiedere all'organismo indipendente di valutazione (OIV) ulteriori informazioni sul controllo dell'esatto adempimento degli obblighi di trasparenza previsti dalla normativa vigente.</p> <p>3. L'autorità nazionale anticorruzione può inoltre avvalersi delle banche dati istituite presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della funzione pubblica per il monitoraggio degli adempimenti degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente.</p> <p><b>4. Il mancato rispetto dell'obbligo di pubblicazione di cui al comma 1 costituisce illecito disciplinare.</b> L'Autorità nazionale anticorruzione segnala l'illecito all'ufficio di cui all'articolo 55-bis, comma 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, dell'amministrazione interessata ai fini dell'attivazione del procedimento disciplinare a carico del responsabile della pubblicazione o del dirigente tenuto alla trasmissione delle informazioni. <b>L'autorità nazionale anticorruzione segnala altresì gli inadempimenti ai vertici politici delle amministrazioni, agli OIV e, se del caso, alla Corte dei conti, ai fini dell'attivazione delle altre forme di responsabilità.</b></p>	<p>D.Lgs. 33/2013 art. 45, come modificato dal D.Lgs.97/2016</p>
----	--	--	--

		L'autorità nazionale anticorruzione rende pubblici i relativi provvedimenti. L'autorità nazionale anticorruzione, inoltre, controlla e rende noti i casi di mancata attuazione degli obblighi di pubblicazione di cui all' <i>articolo 14</i> del presente decreto, pubblicando i nominativi dei soggetti interessati per i quali non si è proceduto alla pubblicazione.	
29	Responsabilità derivante dalla violazione delle disposizioni in materia di obblighi di pubblicazione e di accesso civico	<p><b>1</b> L'inadempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente e il rifiuto, il differimento e la limitazione dell'accesso civico, al di fuori delle ipotesi previste dall'articolo 5-bis, <b>costituiscono elemento di valutazione negativa della responsabilità dirigenziale a cui applicare la sanzione di cui all'articolo 47, comma 1-bis, ed eventuale causa di responsabilità per danno all'immagine dell'amministrazione, valutata ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato e del trattamento accessorio collegato alla performance individuale dei responsabili</b></p> <p><b>2</b> Il responsabile non risponde dell'inadempimento degli obblighi di cui al comma 1 se prova che tale inadempimento è dipeso da causa a lui non imputabile.</p>	D.Lgs. 33/2013 Art 46 come modificato dal D.Lgs.97.2016 e dall'art. 1, c. 163, lett. a della L. 160/2019
30	Rilascio certificazioni delle somme dovute per somministrazioni, forniture ed appalti mediante piattaforma elettronica	<p><b>c.2</b> La mancata registrazione sulla piattaforma elettronica entro il termine di cui al comma 1 (venti giorni dall'entrata in vigore del decreto) è <b>rilevante ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili e comporta responsabilità dirigenziale e disciplinare</b> ai sensi degli articoli 21 e 55, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni. I dirigenti responsabili sono assoggettati, altresì, ad <b>una sanzione pecuniaria pari a 100 euro per ogni giorno di ritardo nella registrazione sulla piattaforma elettronica.</b></p> <p>c. 4 bis A decorrere dal 1 gennaio 2014, le comunicazioni di cui al comma 4, relative</p>	D.L. 35/2013 capo II Art. 7, comma 2, comma 4 bis e comma 5

		<p>all'elenco completo dei debiti certi, liquidi ed esigibili alla data del 31 dicembre di ciascun anno, sono trasmesse dalle amministrazioni pubbliche per il tramite della piattaforma elettronica entro il 31 gennaio dell'anno successivo. <b>In caso di inadempienza, si applica ai dirigenti responsabili la sanzione di cui al comma 2.</b></p> <p>c.5 Il mancato adempimento da parte delle pubbliche amministrazioni alle disposizioni di cui al comma 4 (certificazioni dei debiti certi, liquidi ed esigibili, maturati alla data del 31.12.2012, con l' indicazione dei dati identificativi del creditore) <b>rileva ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili</b> e comporta responsabilità dirigenziale e disciplinare ai sensi degli articoli 21 e 55, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni.</p>	
31	<p>Comunicazione dati relativi ai debiti non estinti, certi, liquidi ed esigibili per somministrazioni, forniture ed appalti e obbligazioni relative a prestazioni professionali</p>	<p>1. Allo scopo di assicurare la trasparenza al processo di formazione ed estinzione dei debiti, i titolari di crediti per somministrazioni, forniture e appalti e per obbligazioni relative a prestazioni professionali nei confronti delle amministrazioni pubbliche individuate ai sensi dell'<i>articolo 1, comma 2, della legge 31 dicembre 2009, n. 196</i>, e successive modificazioni, possono comunicare, mediante la piattaforma elettronica di cui all'articolo 7, comma 1, i dati riferiti alle fatture o richieste equivalenti di pagamento emesse a partire dal 1° luglio 2014, riportando, ove previsto, il relativo Codice identificativo Gara (CIG).</p> <p>2. A decorrere dal 1° luglio 2014 utilizzando la medesima piattaforma elettronica, anche sulla base dei dati di cui al comma 1, le amministrazioni pubbliche comunicano le informazioni inerenti alla ricezione ed alla rilevazione sui propri sistemi contabili delle fatture o richieste equivalenti di pagamento relativi a debiti per somministrazioni, forniture e appalti e obbligazioni relative a prestazioni professionali. Le medesime amministrazioni comunicano altresì,</p>	<p>D.L. 35/2013 ART. 7 bis (introdotto dall'art. 27 del D.L.66/2014)</p>

		<p>mediante la piattaforma elettronica, le informazioni sulle fatture o richieste equivalenti di pagamento relative al primo semestre 2014, che saranno trasmesse in modalità aggregata.</p> <p>3. Nel caso di fatture elettroniche trasmesse alle pubbliche amministrazioni attraverso il sistema di interscambio di cui al decreto del Ministro dell'economia e delle finanze 7 marzo 2008, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 103 del 3 maggio 2008, i dati delle fatture comprensivi delle informazioni di invio e ricezione, di cui ai commi 1 e 2, sono acquisiti dalla piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni in modalità automatica.</p> <p>4. A decorrere dalla data di cui al comma 2, le amministrazioni pubbliche comunicano, mediante la medesima piattaforma elettronica, entro il 15 di ciascun mese, i dati relativi ai debiti non estinti, certi, liquidi ed esigibili per somministrazioni, forniture e appalti e obbligazioni relative a prestazioni professionali, per i quali, nel mese precedente, sia stato superato il termine di decorrenza degli interessi moratori di cui all'<i>articolo 4 del decreto legislativo 9 ottobre 2002, n. 231</i>, e successive modificazioni.</p> <p>5. Con riferimento ai debiti comunicati ai sensi dei commi 1, 2 e 4, le amministrazioni pubbliche, contestualmente all'ordinazione di pagamento, immettono obbligatoriamente sulla piattaforma elettronica i dati riferiti alla stessa.</p> <p>6. I dati acquisiti dalla piattaforma elettronica ai sensi del presente articolo sono conformi ai formati previsti dal decreto del Ministro dell'economia e delle finanze 3 aprile 2013, n. 55. Includono, altresì, le informazioni relative alla natura, corrente o capitale, dei debiti nonché il codice identificativo di gara (CIG), ove previsto.</p> <p>7. Le informazioni di cui al presente articolo sono accessibili alle</p>	
--	--	---	--

		<p>amministrazioni pubbliche e ai titolari dei crediti registrati sulla piattaforma elettronica, anche ai fini della certificazione dei crediti e del loro utilizzo, per gli adempimenti di cui all'articolo 7, comma 4-bis, nonché utilizzabili per la tenuta del registro delle fatture da parte delle amministrazioni pubbliche.</p> <p><b>8. Il mancato rispetto degli obblighi di cui ai commi 4 e 5 è rilevante ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale del dirigente responsabile e comporta responsabilità dirigenziale e disciplinare ai sensi degli articoli 21 e 55 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, o misure analogamente applicabili. Il competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile verifica la corretta attuazione delle predette procedure.</b></p> <p><b>9.</b> Ai fini dell'attuazione del presente articolo è autorizzata la spesa di 1 milione di euro per l'anno 2014.</p>	
32	Piano razionalizzazione delle partecipazioni societarie	<p>I presidenti delle regioni e delle province autonome di Trento e di Bolzano, i presidenti delle province, i sindaci e gli altri organi di vertice delle amministrazioni di cui al comma 611, in relazione ai rispettivi ambiti di competenza, definiscono e approvano, entro il 31 marzo 2015, un piano operativo di razionalizzazione delle società e delle partecipazioni societarie direttamente o indirettamente possedute, le modalità e i tempi di attuazione, nonché l'esposizione in dettaglio dei risparmi da conseguire. Tale piano, corredato di un'apposita relazione tecnica, è trasmesso alla competente sezione regionale di controllo della Corte dei conti e pubblicato nel sito internet istituzionale dell'amministrazione interessata. Entro il 31 marzo 2016, gli organi di cui al primo periodo predispongono una relazione sui risultati conseguiti, che è trasmessa alla competente sezione regionale di controllo della Corte dei conti e pubblicata nel sito internet istituzionale dell'amministrazione</p>	L. 190/2014 art. 1 comma 612



		interessata. <b>La pubblicazione del piano e della relazione costituisce obbligo di pubblicità ai sensi del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33.</b>	
33	Acquisti di beni e servizi informatici e di connettività	<p>c. 512 Al fine di garantire l'ottimizzazione e la razionalizzazione degli acquisti di beni e servizi informatici e di connettività, fermi restando gli obblighi di acquisizione centralizzata previsti per i beni e servizi dalla normativa vigente, le amministrazioni pubbliche e le società inserite nel conto economico consolidato della pubblica amministrazione, come individuate dall'Istituto nazionale di statistica (ISTAT) ai sensi dell'articolo 1 della legge 31 dicembre 2009, n. 196, provvedono ai propri approvvigionamenti esclusivamente tramite Consip SpA o i soggetti aggregatori, ivi comprese le centrali di committenza regionali, per i beni e i servizi disponibili presso gli stessi soggetti.</p> <p>c. 513 L'Agenzia per l'Italia digitale (Agid) predispone il Piano triennale per l'informatica nella pubblica amministrazione che è approvato dal Presidente del Consiglio dei ministri o dal Ministro delegato. Il Piano contiene, per ciascuna amministrazione o categoria di amministrazioni, l'elenco dei beni e servizi informatici e di connettività e dei relativi costi, suddivisi in spese da sostenere per innovazione e spese per la gestione corrente, individuando altresì i beni e servizi la cui acquisizione riveste particolare rilevanza strategica.</p> <p>c.514 Ai fini di cui al comma 512, Consip SpA o il soggetto aggregatore interessato sentita l'Agid per l'acquisizione dei beni e servizi strategici indicati nel Piano triennale per l'informatica nella pubblica amministrazione di cui al comma 513, programma gli acquisti di beni e servizi informatici e di connettività, in coerenza con la domanda aggregata di cui al predetto Piano. Agid, Consip SpA e i soggetti aggregatori, sulla base di analisi delle informazioni in loro possesso relative</p>	L. 28.12.2015 n. 208 Art. 1, comma 512,513,514,515,516 come modificato dall'art. 1, co. 770 L. 145/2018

		<p>ai contratti di acquisto di beni e servizi in materia informatica, propongono alle amministrazioni e alle società di cui al comma 512 iniziative e misure, anche organizzative e di processo, volte al contenimento della spesa. Consip SpA e gli altri soggetti aggregatori promuovono l'aggregazione della domanda funzionale all'utilizzo degli strumenti messi a disposizione delle pubbliche amministrazioni su base nazionale, regionale o comune a più amministrazioni.</p> <p>c.514 bis Per i beni e servizi la cui acquisizione riveste particolare rilevanza strategica secondo quanto indicato nel Piano triennale di cui al comma 513, le amministrazioni statali, centrali e periferiche, ad esclusione degli istituti e delle scuole di ogni ordine e grado, delle istituzioni educative e delle istituzioni universitarie, nonché gli enti nazionali di previdenza ed assistenza sociale pubblici e le agenzie fiscali di cui al decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, ricorrono a Consip Spa, nell'ambito del Programma di razionalizzazione degli acquisti della pubblica amministrazione del Ministero dell'economia e delle finanze. A tal fine Consip Spa può supportare i soggetti di cui al periodo precedente nell'individuazione di specifici interventi di semplificazione, innovazione e riduzione dei costi dei processi amministrativi. Per le attività di cui al presente comma è previsto un incremento delle dotazioni destinate al finanziamento del Programma di razionalizzazione degli acquisti della pubblica amministrazione del Ministero dell'economia e delle finanze pari a euro 3.000.000 per l'anno 2017, a euro 7.000.000 per l'anno 2018, a euro 4.300.000 per l'anno 2019 e a euro 1.500.000 annui a decorrere dal 2020</p> <p>c .515 La procedura di cui ai commi 512 e 514 ha un obiettivo di risparmio di spesa annuale, da raggiungere alla fine del triennio 2016-2018, pari al 50 per cento della spesa annuale media per la gestione corrente del solo settore informatico, relativa al triennio 2013-2015, al netto dei canoni per servizi di connettività e della</p>	
--	--	---	--

		<p>spesa effettuata tramite Consip SpA o i soggetti aggregatori documentata nel Piano triennale di cui al comma 513, compresa quella relativa alle acquisizioni di particolare rilevanza strategica di cui al comma 514-bis, nonché tramite la società di cui all'articolo 83, comma 15, del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133. Sono esclusi dal predetto obiettivo di risparmio gli enti disciplinati dalla legge 9 marzo 1989, n. 88<sup>(205)</sup>, nonché, per le prestazioni e i servizi erogati alle amministrazioni committenti, la società di cui all'articolo 83, comma 15, del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133, la società di cui all'articolo 10, comma 12, della legge 8 maggio 1998, n. 146, e la Consip SpA, nonché l'amministrazione della giustizia in relazione alle spese di investimento necessarie al completamento dell'informatizzazione del processo civile e penale negli uffici giudiziari. I risparmi derivanti dall'attuazione del presente comma sono utilizzati dalle medesime amministrazioni prioritariamente per investimenti in materia di innovazione tecnologica.</p> <p>c.515 bis Al fine di facilitare la partecipazione ai programmi comunitari, le amministrazioni pubbliche di cui al comma 510, possono procedere, al di fuori delle modalità di cui al comma 512 e successivi, per attività di ricerca, istruzione, formazione e culturali a richiedere l'accesso alla rete del GARR in quanto unica rete nazionale della ricerca e facente parte della rete della ricerca Europea GEANT, ai sensi dell'articolo 40, comma 6, della legge 1 agosto 2002, n. 166. I relativi costi non sono inclusi nel computo della spesa annuale informatica. La procedura di affidamento segue le disposizioni del comma 516.</p> <p>c. 516 Le amministrazioni e le società di cui al comma 512 possono procedere ad approvvigionamenti al di fuori delle modalità di cui ai commi 512 e 514 esclusivamente a seguito di apposita</p>	
--	--	---	--

		<p>autorizzazione motivata dell'organo di vertice amministrativo, qualora il bene o il servizio non sia disponibile o idoneo al soddisfacimento dello specifico fabbisogno dell'amministrazione ovvero in casi di necessità ed urgenza comunque funzionali ad assicurare la continuità della gestione amministrativa. Gli approvvigionamenti effettuati ai sensi del presente comma sono comunicati all'Autorità nazionale anticorruzione e all'Agid</p> <p><b>c. 517 La mancata osservanza delle disposizioni dai commi da 512 a 516 rileva ai fini della responsabilità disciplinare per danno erariale</b></p>	
34	Gestione personale società in controllo pubblico	<p>5. Le amministrazioni pubbliche socie fissano, con propri provvedimenti, obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale, delle società controllate, anche attraverso il contenimento degli oneri contrattuali e delle assunzioni di personale e tenuto conto di quanto stabilito all'articolo 25, ovvero delle eventuali disposizioni che stabiliscono, a loro carico, divieti o limitazioni alle assunzioni di personale, tenendo conto del settore in cui ciascun soggetto opera.</p> <p>6. Le società a controllo pubblico garantiscono il concreto perseguimento degli obiettivi di cui al comma 5 tramite propri provvedimenti da recepire, ove possibile, nel caso del contenimento degli oneri contrattuali, in sede di contrattazione di secondo livello.</p> <p><b>7. I provvedimenti e i contratti di cui ai commi 5 e 6 sono pubblicati sul sito istituzionale della società e delle pubbliche amministrazioni socie. In caso di mancata o incompleta pubblicazione si applicano l'articolo 22, comma 4, 46 e 47, comma 2, del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33.</b></p>	D.Lgs. 175/2016 Art. 19, comma 7

35	Pubblicazione cartello numero verde di pubblica utilità per il sostegno alle vittime di violenza e stalking	<p>c.348. Le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, espongono, in modo visibile al pubblico, nei locali dove si erogano servizi diretti all'utenza, un cartello recante il numero verde di pubblica utilità per il sostegno alle vittime di violenza e stalking, promosso dal Dipartimento per le pari opportunità della Presidenza del Consiglio dei ministri.</p> <p>c.349. Con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, da adottare entro novanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge, su proposta del Ministro per le pari opportunità e la famiglia, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze e con il Ministro dell'interno, previa intesa in sede di Conferenza unificata di cui all'articolo 8 del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281, sono definiti i modelli dei cartelli, i relativi contenuti, le lingue utilizzate, nonché le modalità e le tempistiche di esposizione.</p> <p><b>c.351. La violazione della disposizione di cui al comma 348 costituisce elemento di valutazione della sussistenza della responsabilità dirigenziale, ai sensi dell'articolo 21 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.</b></p>	L. 160/2019, art. 1 comma 348-351
36	Procedure per l'incentivazione degli investimenti pubblici durante il periodo emergenziale in relazione all'aggiudicazione dei contratti pubblici sotto soglia	1. Al fine di incentivare gli investimenti pubblici nel settore delle infrastrutture e dei servizi pubblici, nonché al fine di far fronte alle ricadute economiche negative a seguito delle misure di contenimento e dell'emergenza sanitaria globale del COVID-19, in deroga agli articoli 36, comma 2, e 157, comma 2, del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50, recante Codice dei contratti pubblici, si applicano le procedure di affidamento di cui ai commi 2, 3 e 4, qualora la determina a contrarre o altro atto di avvio del procedimento equivalente sia adottato entro il 31 luglio 2021. In tali casi, salve le	D.L.76/2020 conv. L. 120/2020 art. 1 comma 1

		<p>ipotesi in cui la procedura sia sospesa per effetto di provvedimenti dell'autorità giudiziaria, l'aggiudicazione o l'individuazione definitiva del contraente avviene entro il termine di due mesi dalla data di adozione dell'atto di avvio del procedimento, aumentati a quattro mesi nei casi di cui al comma 2, lettera b). <b>Il mancato rispetto dei termini di cui al secondo periodo, la mancata tempestiva stipulazione del contratto e il tardivo avvio dell'esecuzione dello stesso possono essere valutati ai fini della responsabilità del responsabile unico del procedimento per danno erariale e, qualora imputabili all'operatore economico, costituiscono causa di esclusione dell'operatore dalla procedura o di risoluzione del contratto per inadempimento che viene senza indugio dichiarata dalla stazione appaltante e opera di diritto.</b></p>	
37	<p>Procedure per l'incentivazione degli investimenti pubblici in relazione all'aggiudicazione dei contratti pubblici sopra soglia</p>	<p>1. Al fine di incentivare gli investimenti pubblici nel settore delle infrastrutture e dei servizi pubblici, nonché al fine di far fronte alle ricadute economiche negative a seguito delle misure di contenimento e dell'emergenza sanitaria globale del COVID-19, si applicano le procedure di affidamento e la disciplina dell'esecuzione del contratto di cui al presente articolo qualora la determina a contrarre o altro atto di avvio del procedimento equivalente sia adottato entro il 31 luglio 2021. In tali casi, salve le ipotesi in cui la procedura sia sospesa per effetto di provvedimenti dell'autorità giudiziaria, l'aggiudicazione o l'individuazione definitiva del contraente avviene entro il termine di sei mesi dalla data di adozione dell'atto di avvio del procedimento. Il mancato rispetto dei termini di cui al periodo precedente, <b>la mancata tempestiva stipulazione del contratto e il tardivo avvio dell'esecuzione dello stesso possono essere valutati ai fini della responsabilità del responsabile unico del procedimento per danno erariale e, qualora imputabili all'operatore economico, costituiscono</b></p>	<p>D.L.76/2020 conv. L. 120/2020 art. 2 comma 1</p>

		causa di esclusione dell'operatore dalla procedura o di risoluzione del contratto per inadempimento che viene senza indugio dichiarata dalla stazione appaltante e opera di diritto.	
38	Controllo concomitante della Corte dei conti per accelerare gli interventi di sostegno e di rilancio dell'economia nazionale	c.1. La Corte dei conti, anche a richiesta del Governo o delle competenti Commissioni parlamentari, svolge il controllo concomitante di cui all'articolo 11, comma 2, della legge 4 marzo 2009, n. 15, sui principali piani, programmi e progetti relativi agli interventi di sostegno e di rilancio dell'economia nazionale. <b>L'eventuale accertamento di gravi irregolarità gestionali, ovvero di rilevanti e ingiustificati ritardi nell'erogazione di contributi secondo le vigenti procedure amministrative e contabili, e' immediatamente trasmesso all'amministrazione competente ai fini della responsabilità dirigenziale ai sensi e per gli effetti dell'articolo 21, comma 1, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.</b>	D.L.76/2020 conv. L. 120/2020 art. 22