



**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE  
CAMERA DI COMMERCIO DI CASERTA  
AGGIORNAMENTO 2025**

Approvato dalla Giunta camerale nella seduta del 17.03.2025

Parere vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione del 11.03.2025

## **INDICE**

### **PREMESSA**

#### **CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI CASERTA**

- Natura dell'ente, funzioni, attività e servizi svolti
- Organizzazione dell'Ente

#### **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

- Il Ciclo di gestione della performance
- Le fasi
- Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target
- Collegamento tra obiettivi strategici e operativi
- I soggetti coinvolti
- Metodologia a supporto del sistema

#### **LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

- La modalità di calcolo della performance organizzativa
- La performance complessiva dell'Ente
- La performance di Area organizzativa
- La performance delle Unità Organizzative
- La valutazione della performance organizzativa – Misurazione e Monitoraggio intermedio
- La valutazione partecipativa
- Misurazione e Valutazione della performance organizzativa – Documento finale

#### **LA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

- Requisiti e Principi
- Criteri e fattori di valutazione del Personale
- Criteri e fattori di valutazione - Personale con qualifica dirigenziale
- Criteri e fattori di valutazione - Personale incaricato di Elevata Qualificazione
- Criteri e fattori di valutazione - Personale non dirigente e non incaricato di Elevata Qualificazione
- Modalità di valutazione della performance individuale
- La valutazione complessiva e la determinazione dell'indennità di risultato del Segretario Generale e della Dirigenza
- La valutazione complessiva e la determinazione dell'indennità di risultato del personale incaricato di Elevata Qualificazione
- La valutazione complessiva e il calcolo dei premi di performance del personale
- La valutazione negativa
- Procedure di conciliazione

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

- Sistemi informativi a supporto

### **ALLEGATI**

- Scheda di Monitoraggio e valutazione della Performance Organizzativa - report di performance di ente
- Scheda di Monitoraggio e valutazione della Performance Organizzativa - report di performance delle Unità organizzative
- Scheda di valutazione individuale - Segretario Generale
- Scheda di valutazione individuale - Dirigente
- Scheda di valutazione individuale - Elevata Qualificazione
- Scheda di valutazione individuale - Area Funzionari e Area Istruttori
- Scheda di valutazione individuale - Area Operatori/Operatori Esperti
- Grado di raggiungimento indicatori – Algoritmi di calcolo

## **PREMESSA**

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito SMVP), previsto dall'art. 7 del D. Lgs. 150/2009 e s.m.i., rappresenta l'insieme delle metodologie, delle modalità operative, delle azioni, dei processi e degli strumenti di cui si dota la Camera di commercio di Caserta per misurare e valutare la performance dell'Ente e del suo personale.

Il Sistema è un elemento essenziale per il ciclo di gestione della performance, in quanto definisce le sue modalità di realizzazione nelle diverse fasi che lo compongono.

La *performance* individua il contributo che un soggetto apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, quindi, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni della collettività di riferimento della Camera.

La misurazione della performance, attraverso le metodologie operative, le azioni, i processi e gli strumenti definiti nel Sistema di misurazione e valutazione, è finalizzata al miglioramento della qualità dei servizi offerti, alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza di risultati e di risorse impiegate per il loro perseguimento.

Le dimensioni della performance oggetto di misurazione e valutazione sono:

- la performance organizzativa
- la performance individuale

In base al decreto legislativo 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.

La **performance organizzativa** esprime il risultato che la CCIAA consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi definiti in sede di pianificazione e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni degli utenti. 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 fornito da un soggetto (sia esso Segretario Generale, Dirigente, Elevata qualificazione 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.

La produzione dei dati informativi e di giudizio avviene, appunto, mediante misurazione e valutazione della performance le cui fasi 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 di Caserta. Si tratta di una serie di regole che l'ente si è dato per gestire:

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

Sulla base dell'art. 7 del D. Lgs. 150/2009, come modificato dal d.lgs. 74/2017, delle linee guida Unioncamere emanate a novembre 2018 e a ottobre 2021, la Camera di Commercio di Caserta aggiorna, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione della Performance (di seguito OIV) e pubblica annualmente il presente documento, nel quale viene descritta la metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa e di quella individuale, nonché le fasi, i tempi e i soggetti coinvolti.

## CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI CASERTA

### Natura dell'ente, funzioni, attività e servizi svolti

La Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura 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.

In quanto ente autonomo, la Camera ha un proprio Statuto - che costituisce un primario strumento di autogoverno dell'Ente - ed elabora un programma strategico che realizza con risorse finanziarie e gestionali proprie.

Le funzioni affidate alle Camere di Commercio sono previste dall'art. 2 della legge 580/1993, recentemente modificato dal D.lgs. 2019/2016, e sono riconducibili ai seguenti temi:



### Organizzazione dell'Ente

Gli Organi istituzionali della Camera di Commercio di Caserta sono:

- il Consiglio, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci, è composto da 25 rappresentanti dei vari settori economici provinciali, delle organizzazioni sindacali dei lavoratori e delle associazioni dei consumatori e dei liberi professionisti;
- la Giunta, organo esecutivo dell'ente, composta dal Presidente e da 7 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.

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

L'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 e 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).

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

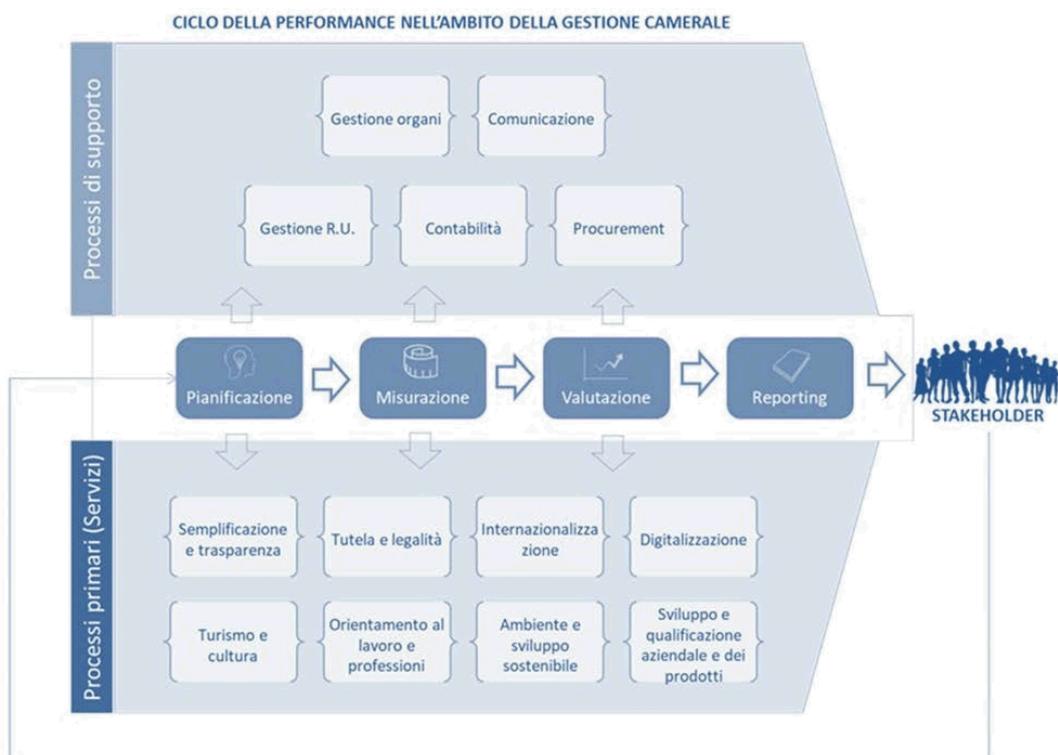
### Il Ciclo di gestione della performance

Il ciclo di gestione della performance consiste nell'insieme delle attività finalizzate a garantire l'indirizzo, il coordinamento e il controllo dell'operato dell'Ente, in coerenza con il ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio di cui al D.P.R. 254/2005.

Il ciclo di gestione della performance è previsto dall'articolo 4 del D.lgs. 150/2009 che, al comma 2, ne elenca le relative fasi:

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

È un insieme di attività che riguarda diversi aspetti della gestione della Camera di commercio, investendo trasversalmente tutti i processi dell'Ente:



## **LE FASI**

**Pianificazione strategica**: è la fase volta a definire le linee di indirizzo e gli obiettivi in una prospettiva di medio/lungo periodo. Il Consiglio approva il **Programma Pluriennale** definendo le priorità strategiche da realizzare nell'arco del mandato, anche tenendo conto degli atti di programmazione degli enti territoriali e dei bisogni delle imprese e degli altri stakeholder di riferimento, oltre che del contesto interno (risorse umane, economico-finanziarie, organizzative e tecnologiche).

**Programmazione operativa**: è la fase che traduce la dimensione strategica in termini operativi attraverso la selezione e la verifica dei programmi da attuarsi nell'ambito del periodo di riferimento. La **Relazione Previsionale e Programmatica (RPP)**, approvata dal Consiglio entro il mese di ottobre di ogni anno per contestualizzare ed eventualmente aggiornare gli obiettivi strategici e i risultati attesi, è anche propedeutica alla predisposizione del Preventivo economico, del Budget direzionale, nonché del Piano Integrato di Attività e Organizzazione – PIAO, nella apposita sezione relativa alla Performance, documento che definisce il dettaglio operativo annuale. Il Segretario Generale assegna ai dirigenti la competenza in ordine all'utilizzo delle risorse del Budget e la responsabilità dell'esecuzione degli obiettivi operativi individuati nel Piano della Performance.

### **Definizione di obiettivi, indicatori e target**

Elementi fondamentali nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della Camera di Commercio di Caserta sono gli obiettivi, gli indicatori, le relative misure e i target. Al raggiungimento degli obiettivi possono concorrere uno o più indicatori, a loro volta composti da una o più misure elementari.

**Misurazione e valutazione della performance**: la misurazione consiste nella rilevazione del livello di raggiungimento dei risultati ottenuti rispetto gli obiettivi fissati, attraverso l'utilizzo del sistema di indicatori definiti in fase di pianificazione; con la valutazione si effettua l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, tenendo anche conto dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto al target atteso, consentendo di adottare eventuali interventi correttivi.

**Valutazione e gestione delle risorse umane**: questa fase consente di mettere in relazione i risultati organizzativi ottenuti con le competenze dimostrate e i comportamenti tenuti dai dipendenti che operano all'interno dell'organizzazione.

**Rendicontazione**: è la fase che conclude il ciclo di gestione della performance ed è costituita dall'insieme di azioni, metodi, strumenti impiegati dalla CCIAA al fine di rappresentare il livello di performance raggiunto ai propri interlocutori esterni ed interni, garantendo adeguati flussi informativi nel rispetto del principio di trasparenza. La fase si concretizza nell'approvazione da parte della Giunta della Relazione sulla Performance, validata dall'O.I.V.

## Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

Gli **obiettivi** sono i risultati da raggiungere per il conseguimento dei benefici attesi dalla Camera di commercio nei confronti dei propri stakeholder. Sono, in pratica, le priorità di sviluppo dell'ente ovvero le criticità sulle quali essa intende focalizzare l'attenzione, al fine di attuare specifiche azioni per il miglioramento della propria performance.

Essi si distinguono in:

- **Obiettivi strategici**, che fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale e rappresentano le politiche di intervento fissate dal Consiglio camerale;
- **Obiettivi operativi**, che declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica annuale delle attività dell'amministrazione.

Una ulteriore e particolare tipologia è quella degli obiettivi e indicatori di sistema, relativi al perseguimento delle finalità fondamentali e delle linee strategiche del sistema camerale nel suo complesso, raggiungibili attraverso il contributo dei singoli enti. Unioncamere Nazionale, attraverso un'apposita delibera, si farà carico di indicare gli obiettivi generali (e relativi indicatori) che le Camere di Commercio potranno inserire nei propri Piani della Performance, monitorandone il raggiungimento nel tempo.

## Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

Gli **indicatori** sono parametri che la Camera di commercio sceglie per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi e sono definiti, in relazione a questi ultimi, in funzione della dimensione della performance che si intende misurare. Gli indicatori possono essere *semplici*, ovvero costituiti da singole misure, oppure *complessi*, vale a dire costituiti da un algoritmo di calcolo che combina insieme più misure ed è in grado di fornire un'informazione sintetica sul raggiungimento dell'obiettivo.

Gli indicatori possono fare riferimento a diverse dimensioni di performance, relative a:

<b>Stato delle risorse</b>	Input	quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico- finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili): esse possono essere misurate in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.)
<b>Attività / Risultato</b>	Output	forniscono elementi conoscitivi circa l'ammontare di prodotti/servizi erogati in termini quantitativi (es.: n. pratiche, certificati, ore di formazione, voucher concessi, ecc.) ovvero in termini di completamento di una determinata attività che viene reputata strategica da parte dell'ente (es.: realizzazione o completamento di una certa azione in una certa data)
<b>Efficienza</b>	Output 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

<b>Efficacia (quantitativa)</b>	Output vs Obiettivi	capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati; si calcola, dunque, rapportando i risultati raggiunti agli obiettivi predefiniti
<b>Qualità (efficacia qualitativa)</b>	Attributi output	erogata - fa riferimento ai livelli qualitativi effettivamente raggiunti e misurabili in base a predefinite modalità di erogazione del servizio stesso
		percepita - qualità del servizio riscontrata dagli utenti ed espressa mediante la rilevazione della soddisfazione (customer satisfaction)
<b>Impatto (outcome)</b>	Effetti su stakeholder vs obiettivi	ricaduta concreta in termini di valore pubblico prodotto dall'ente nei confronti dei propri stakeholder

Le **misure** sono componenti elementari (di carattere quali-quantitativo: ad es. di costo, di tempo, di qualità, di numero) le quali, se combinate insieme, costituiscono un parametro più complesso in grado di fornire un'informazione sintetica circa uno specifico fenomeno (nel nostro caso, il raggiungimento dell'obiettivo).

Il **target** è il livello atteso di performance che si desidera ottenere ai fini del raggiungimento di un obiettivo e deve essere sfidante ma realistico, quantificabile e misurabile.

## COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI

Il raggiungimento degli obiettivi strategici è espresso per il 100% dal raggiungimento degli obiettivi operativi sottostanti.

Inoltre, vengono definiti:

- la soglia critica, come valore sotto al quale un elemento (obiettivo, indicatore, ambito) va considerato come non raggiunto;
- il margine di tolleranza, come valore entro il quale un elemento (obiettivo, indicatore, ambito) può essere considerato come «raggiunto» in termini di scostamenti accettabili rispetto al target.

Si tratta di parametri che hanno una funzione di tipo segnaletico e consentono la restituzione delle performance conseguite ai diversi livelli nella classica forma semaforica.

Di seguito si riportano i margini di tolleranza dei diversi elementi del sistema:

	<b>Soglia critica</b>	<b>Margine di tolleranza</b>
Indicatori	50%	10%
Obiettivi (strategici, operativi)	50%	10%
Ambiti strategici	50%	10%
Performance di ente	50%	10%
Performance Unità organizzativa	50%	10%

Mentre la soglia critica e il margine di tolleranza hanno una funzione segnaletica, tesa a restituire la classica rappresentazione «semaforica» della performance, un peso più sostanziale è rivestito dal cd «intervallo di validità», ossia quell'intervallo entro il quale uno specifico indicatore assume valori maggiori di 0 (si veda a tal proposito sempre l'allegato "Grado di raggiungimento indicatori" relativo agli algoritmi di calcolo del grado di raggiungimento degli indicatori).

Per gli indicatori di tipo «Data» il margine di tolleranza è espresso in giorni (tolleranza temporale), pertanto si prevedono 10 giorni di tolleranza per ogni singolo indicatore che comporta, di conseguenza, la riduzione graduale del relativo punteggio.

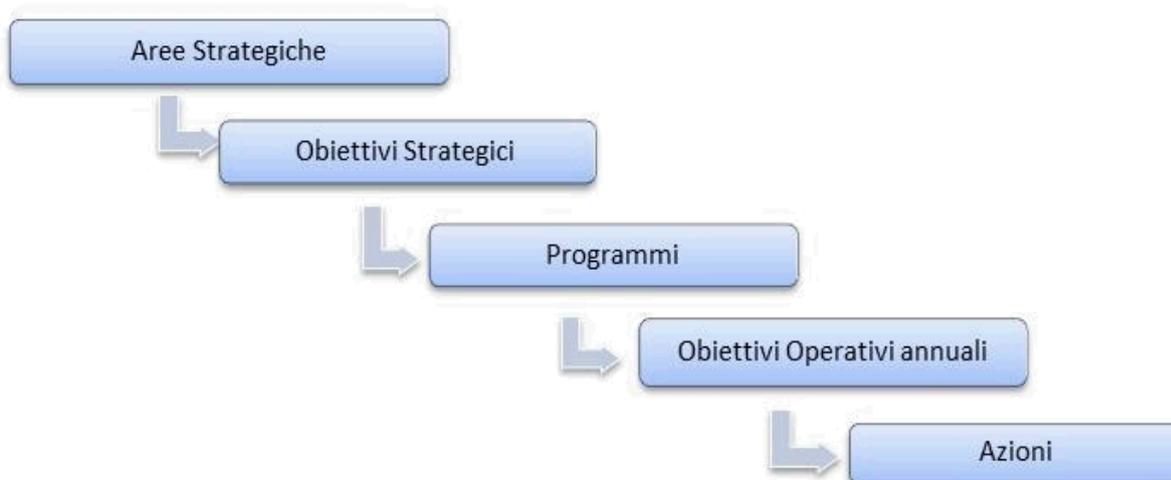
### **I soggetti coinvolti**

Possono essere idealmente classificati in tre categorie omogenee:

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

### **Metodologia a supporto del sistema**

I contenuti dell'intero processo di programmazione sono schematicamente riassunti in un prospetto grafico definito *albero della performance*, che si sviluppa su 5 livelli, collegati tra di loro secondo una logica "a cascata":



In sede di programmazione pluriennale vengono individuate, per ciascuna area strategica, in relazione ai bisogni delle imprese e degli stakeholder, gli obiettivi strategici funzionali al perseguimento della *mission* istituzionale. Le Aree ed Obiettivi strategici, normalmente riferiti ad un arco temporale di medio periodo, sono inseriti nel PIAO come cappello agli obiettivi operativi, per raggruppare questi sotto

strategie comuni dell'ente.

Non avendo KPI associati la funzione degli obiettivi strategici è solo di raccordo per “raccolgere” secondo scopi e finalità comuni gli Obiettivi Operativi annuali. Questi ultimi sono, per semplificazione, distinti in relazione alla struttura organizzativa incaricata della loro esecuzione (Area e/o Unità Organizzativa) e sono anch'essi misurati attraverso specifici KPI. Lo sviluppo a cascata dei livelli del Piano non è funzionale al solo collegamento logico dei diversi piani della programmazione, ma consente anche di attivare una particolare modalità di rilevazione, definita **“risalita della performance”**.

Mediante il supporto informativo utilizzato per la gestione della sezione Performance del Piano Integrato Attività e Organizzazione, che si caratterizza per un diffuso coinvolgimento della struttura camerale, basato sull'assegnazione di differenziati profili di accesso ai moduli operativi in base ai diversi ruoli (utente, rilevatore/validatore o amministratore), si procede con la rilevazione del livello di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi previsti, utilizzando il sistema degli indicatori definiti in fase di pianificazione.

Dopo il completamento della rilevazione/validazione dei valori in riferimento ai singoli indicatori, il sistema informatico consolida i risultati nel modulo di monitoraggio, valorizzando la percentuale di raggiungimento di ciascun obiettivo e consentendo di elaborare prospetti grafici di riepilogo, sulla base dei quali procedere all'analisi dei risultati ottenuti.

La **misurazione** consiste nella quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati, attraverso l'utilizzo degli indicatori di misurazione (KPI) associati agli obiettivi, per ognuno dei quali si confronta il risultato ottenuto rispetto al target atteso. La misurazione, che riguarda momenti e livelli diversi, prevede la redazione di specifica reportistica; la misurazione effettuata in periodi intermedi dell'esercizio è definita monitoraggio.

La **valutazione** consiste nell'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, considerando fattori di contesto che possono aver determinato scostamenti rispetto ai valori di riferimento (target) e individua eventuali azioni di miglioramento.

Questo sistema consente alla Camera di Commercio di promuovere, sulla base delle informazioni acquisite durante il processo di misurazione e valutazione, azioni di miglioramento continuo dell'organizzazione e di pianificare azioni di sviluppo delle competenze professionali volte ad eliminare le eventuali criticità riscontrate.

## **LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

La performance organizzativa esprime il risultato complessivamente conseguito dall'Ente, con le sue singole articolazioni organizzative, ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e della soddisfazione dei bisogni dei propri stakeholder e della collettività di riferimento.

Essa permette, quindi, 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).

All'interno dell'articolato ciclo di gestione della performance, come definito dal D. Lgs. 150/2009, la misurazione e valutazione della performance organizzativa si configura come un processo qualitativo, il cui risultato è la determinazione di un giudizio unitario sui risultati prodotti dall'Ente in relazione agli obiettivi afferenti i diversi ambiti strategici o le unità organizzative.

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, in particolare, **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 modalità di calcolo della performance organizzativa**

La performance organizzativa della Camera di commercio di Caserta è articolata su due livelli:

- la performance complessiva dell'Ente – essa afferisce alla realizzazione degli obiettivi complessivi dell'Ente, nel quadro della sua *mission* e degli ambiti istituzionali di intervento;
- la performance delle Aree Organizzative/Unità Organizzative – essa si riferisce al contributo che ciascun ambito di responsabilità (area dirigenziale, area di elevata qualificazione, ufficio) apporta alla performance complessiva.

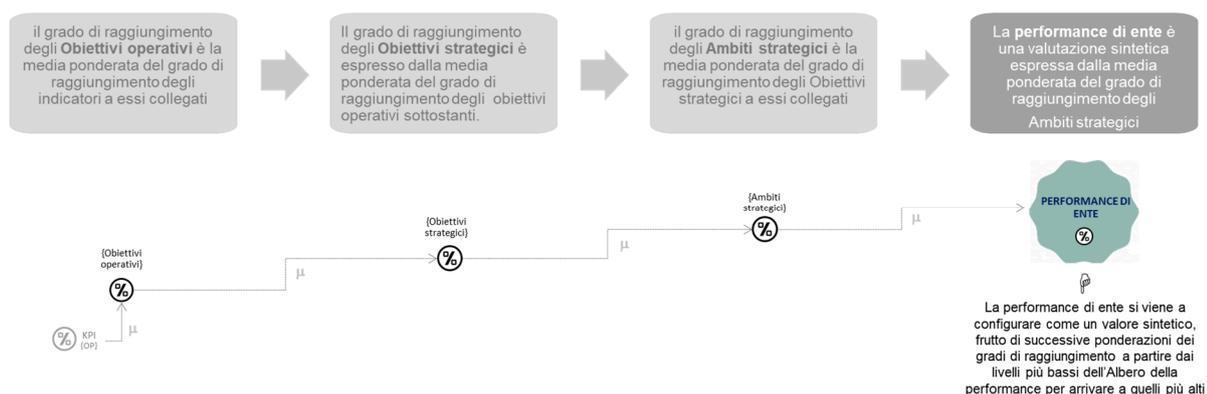
## La performance complessiva dell'Ente

In linea con le disposizioni normative del D. Lgs. 150/2009 sugli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa, viene adottato un modello che misura il risultato complessivo dell'Ente dando rilievo alle dimensioni su cui si può, in sintesi ma in modo efficace e completo, valutare la capacità di performance della Camera. In particolare si dà peso:

- alla capacità dell'Ente di realizzare gli obiettivi programmati (grado di attuazione della strategia);
- alla capacità dell'Ente di mantenere standard di performance nell'erogazione dei servizi (portafoglio delle attività e dei servizi);
- alla capacità dell'Ente di utilizzare in modo efficiente le risorse disponibili (stato di salute dell'amministrazione);
- alla valutazione effettuata dagli stakeholder esterni circa il gradimento dei servizi erogati (impatti dell'azione amministrativa).

Nel Piano della Performance – che attualmente costituisce specifica sezione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione di cui all'art.6 del decreto legge n.80/2021 - approvato annualmente dalla Camera, sono individuati obiettivi operativi a cui sono associati specifici indicatori e i target per la misurazione degli aspetti sopra elencati. Nella fase di misurazione annuale, si quantifica il risultato di ciascun indicatore, rapportandolo all'eventuale peso attribuito.

La sommatoria dei diversi valori ottenuti costituisce la percentuale complessiva di performance organizzativa dell'Ente.

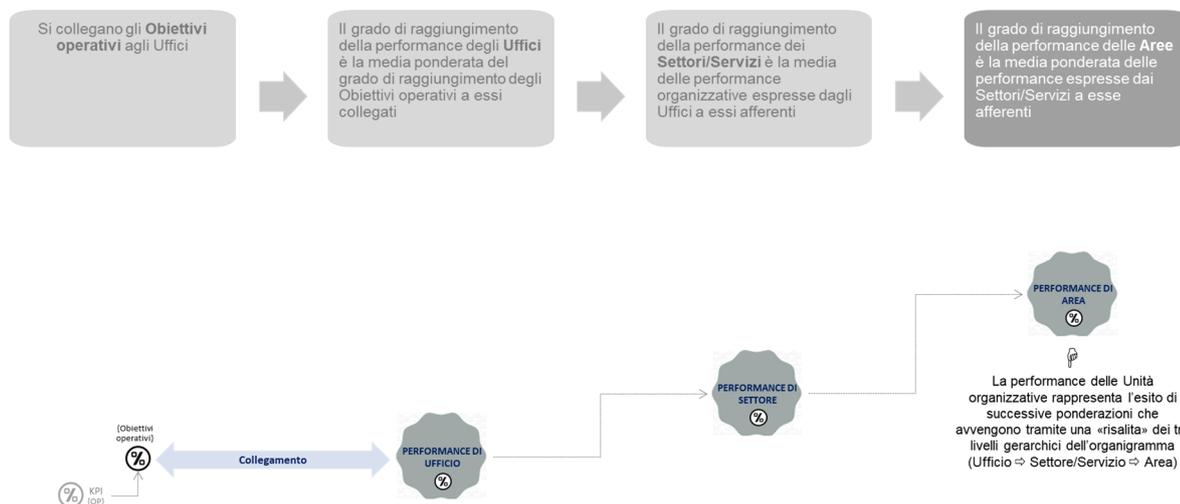


## La performance di Area Organizzativa

La performance delle singole Aree presenti nella struttura organizzativa della Camera di commercio esprime il contributo che le stesse forniscono al raggiungimento degli obiettivi individuati dall'Ente; essa viene sinteticamente misurata con un unico valore percentuale costituito dalla media dei risultati di performance dei diversi obiettivi assegnati alle singole articolazioni.

## **La performance delle Unità Organizzative**

La performance delle Unità Organizzative (il livello minimo è l'Unità Organizzativa Semplice) esprime il contributo che le stesse forniscono al raggiungimento degli obiettivi individuati dall'Ente; essa viene sinteticamente misurata con un unico valore percentuale costituito dalla media dei risultati di performance dei diversi obiettivi operativi/azioni assegnati alle singole articolazioni.



## **La valutazione della Performance organizzativa – Misurazione e Monitoraggio intermedio**

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 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), individuando gli eventuali scostamenti, le relative cause e le azioni correttive adottabili o adottate, allo scopo di valutarne l'adeguatezza.

La misurazione, passaggio preliminare e necessario rispetto alla successiva fase di valutazione, consiste, infatti, 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 di Caserta effettua, normalmente, un monitoraggio (semestrale) della performance organizzativa al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi.

In esito alla valutazione del monitoraggio intermedio, può rendersi necessaria la ridefinizione di alcuni obiettivi annuali attraverso la modifica di quelli esistenti ovvero l'introduzione di nuovi. Qualora si rendano necessari tali interventi correttivi o, addirittura, occorra provvedere a modificare gli obiettivi esistenti, le variazioni apportate devono essere opportunamente segnalate nel PIAO (apposita Sezione relativa alla Performance- "aggiornamento") al fine di garantirne la tracciabilità.

La valutazione della performance organizzativa della Camera di commercio di Caserta si concretizza:

- a) nella valutazione della performance complessiva dell'ente, misurata secondo le modalità prima specificate, effettuata da parte dell'OIV nell'esercizio dell'attività di controllo strategico previsto dalla normativa;
- b) nella valutazione della performance delle articolazioni della struttura effettuata, per le Aree organizzative e/o dirigenziali, da parte della Giunta camerale con il supporto dell'OIV e, per le Unità Organizzative, dai Dirigenti con il supporto dei relativi responsabili, tenendo conto dell'indicatore sintetico espresso come media ponderata del grado di performance raggiunto dagli obiettivi operativi assegnati a ogni singola unità.

La valutazione degli indicatori sintetici viene integrata con l'analisi di altri elementi di carattere quali-quantitativo e di contesto, ovvero grazie a 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 altri enti di dimensioni e caratteristiche analoghe;
- informazioni integrative di carattere economico-finanziario;
- fattori esogeni intervenuti nel corso dell'anno utili a contestualizzare i risultati ottenuti;
- altre informazioni rilevanti sull'amministrazione utili a interpretare i risultati ottenuti.

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

- 1: performance insufficiente
- 2: performance adeguata
- 3: performance ottimale

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.

Il risultato della performance complessiva di Ente è considerato secondo la seguente scala di valutazione:

valore performance di Ente	giudizio valutativo
da 0 a 50%	performance insufficiente
da 50,01% a 90,00%	performance adeguata
> 90%	performance ottimale

La definizione dei criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla performance costituisce (art.7 CCNL 16.11.2022) materia di contrattazione decentrata integrativa ed è affidata alle apposite previsioni contrattuali approvate dalle parti negoziali.

Qualora la performance di Ente risulti **inferiore al 50%**, quindi insufficiente indipendentemente dalle risultanze specifiche della performance di ambito organizzativo e/o individuale, non sarà erogata nell'anno alcuna premialità individuale o organizzativa.

Se la performance di Ente sarà **superiore al 50%**, saranno rese disponibili, nella misura del 100%, le risorse destinate al fondo "Performance individuale" del personale non dirigenziale e non incaricato di Elevata Qualificazione.

Analogamente, se la performance di Ente sarà **superiore al 50%**, saranno rese disponibili, nella misura del 100%, le risorse destinate ai fondi "Performance organizzativa" per il personale dei livelli e alla "Indennità di risultato", per i dirigenti e i titolari di incarichi di elevata qualificazione.

### **La valutazione partecipativa**

Alla luce delle novità introdotte dal d.lgs. 74/2017, dalle conseguenti 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, ma diviene a tutti gli effetti un co-valutatore delle attività e dei servizi di cui beneficia, anche ai fini del miglioramento organizzativo.

Nelle CCIAA il profilo istituzionale e il meccanismo di formazione degli Organi hanno in sé il

principio del co-governo: i principali stakeholder partecipano nelle decisioni e nelle strategie dell'ente. Negli organi, infatti, 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.

In ogni caso, la CCIAA di Caserta provvederà gradualmente, a partire dal primo anno di entrata in vigore del presente sistema, a verificare e definire la mappatura degli stakeholder, utilizzando gli strumenti (matrici) individuati con il già citato modello elaborato da Unioncamere.

A seguito di tale mappatura, da aggiornarsi annualmente, potranno essere 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. Laddove recepite, tali valutazioni potranno essere inserite, in sede di consuntivazione, nella Relazione sulla Performance in ordine alla valutazione di specifici aspetti e processi.

### **Misurazione e Valutazione della performance organizzativa – Documento finale**

Il documento che rendiconta le fasi di misurazione e valutazione della performance organizzativa è la Relazione sulla Performance, approvata dalla Giunta e validata dall'OIV entro il 30 giugno di ogni anno.

## **LA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

### **Requisiti e Principi**

La performance individuale è l'insieme dei risultati conseguiti dal dipendente in relazione al contributo dato al conseguimento della performance complessiva dell'ente.

Scopo principale della misurazione e valutazione della performance individuale è, pertanto, evidenziare il contributo dei dipendenti camerali al raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza e, quindi, dell'amministrazione nel suo complesso, premiando questo contributo con opportuni sistemi incentivanti e promuovendo una corretta gestione delle risorse umane.

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.

### **Criteri e fattori di valutazione del personale**

In generale, vengono presi in considerazione due ambiti di misurazione: uno quantitativo, finalizzato a misurare il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati, ed uno qualitativo, finalizzato a valutare la qualità del contributo apportato dagli individui alla performance della struttura o dell'unità organizzativa di appartenenza.

La performance individuale viene indirizzata rispetto alle seguenti fattispecie:

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

Ai sensi dell'art.9 comma 1 del D.Lgs.n.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 incarico 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'Unità 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.), 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.

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 rispetto alle aspettative avviene in base a una serie predefinita di fattori (descrittori), riportati nei paragrafi che seguono, a ciascuno dei quali viene assegnato un peso.

Ognuno dei fattori individuati è 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: ogni livello corrisponde a una percentuale che consente di arrivare a un punteggio sintetico dal punto di vista quantitativo.

Livelli di valutazione dei Fattori vs Aspettative	
gravemente insufficiente	0%
insufficiente	20%
sufficiente	40%
discreto	60%
buono	80%
ottimo	100%

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.

Tale sistema è improntato a criteri meritocratici, in quanto si premiano i singoli componenti dell'organizzazione previa verifica della conformità dei risultati raggiunti rispetto a quelli attesi, con specifico riferimento al periodo di valutazione, tenendo poi conto delle specifiche attitudini professionali, delle competenze e dei comportamenti organizzativi dimostrati nello stesso periodo. Di seguito vengono indicati i criteri e i pesi impiegati nella valutazione delle diverse tipologie di personale (dirigenti, titolari di incarichi di elevata Qualificazione, altri dipendenti)

	Risultati			Comportamenti /competenze	Totale
	Performance ente	Performance ambito organizzativo	Obiettivi gruppo/individuali		
SG	50	0	30	20	100
Dirigenti	10	40	30	20	100
EQ	5	35	30	30	100
Area Funzionari e Istruttori	0	20	20	60	100
Area Operatori/Operatori esperti	0	20	10	70	100

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 aree professionali meno elevate, in quanto espressione, come detto, del proprio apporto al grado di conseguimento dei target di risultato definiti.

La valutazione viene effettuata tramite l'ausilio delle schede di valutazione individuale, riportate in appendice al presente Sistema di misurazione e Valutazione.

Per quanto riguarda il personale non dirigente non titolare di elevata qualificazione, ai sensi dell'art. 68 del 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.

La definizione dei criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla performance costituisce materia di contrattazione decentrata integrativa ed è quindi demandata all'apposito accordo relativo all'annualità economica di riferimento.

In caso di personale assegnato a più servizi (e, quindi, a più dirigenti), la scheda di valutazione è una con pesi specifici assegnati sui singoli servizi e i dirigenti interessati effettuano congiuntamente la valutazione.

Qualora nel corso d'anno il valutato sia assegnato ad altro Servizio, la scheda resta una con pesi specifici assegnati sui singoli servizi e il valutatore valuta il comportamento organizzativo relativo al proprio Servizio. La valutazione finale del comportamento organizzativo è determinata dalla media ponderata dei punteggi assegnati nell'anno di riferimento ai singoli servizi.

Qualora il valutatore nel corso dell'anno cessi l'incarico, provvede alla valutazione del comportamento organizzativo del personale fino alla data di permanenza.

## **Criteri e fattori di valutazione del personale -Personale con qualifica dirigenziale (Segretario Generale e Dirigenti)**

La valutazione dei **risultati** avviene:

a) su un insieme selezionato di **obiettivi** che discendono da quelli contenuti nel 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 dalle direttive del 28.11.2023 e del 14.01.2025 del Ministro della Pubblica Amministrazione e, per il Segretario Generale e i Dirigenti, 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...);

A) I fattori utilizzati per la valutazione dei **comportamenti** dei Dirigenti 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:

<b>Comportamenti</b>	<b>Segretario Generale Peso</b>	<b>Dirigente Peso</b>
<b>Capacità di valutazione dei collaboratori</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi degli stessi*</li> </ul>	<b>20%</b>	<b>25%</b>
<b>Capacità di leadership</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di superare gli schemi consolidati (flessibilità e innovazione, pensiero laterale);</li> <li>• Capacità di agire con tempestività;</li> <li>• 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);</li> <li>• Capacità di assumersi le proprie responsabilità, promuovendo il valore della responsabilità (autonomia e decisionalità, iniziativa e assunzione del rischio);</li> <li>• Capacità di costruire team ad alte performance, sapendo individuare i talenti (spirito di squadra e collaborazione, orientamento allo sviluppo delle risorse);</li> <li>• Capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente e tradurli in piani operativi di azione;</li> <li>• Favorire l'integrazione orizzontale;</li> <li>• Capacità di coordinare e ottimizzare le risorse impiegate;</li> <li>• Capacità di essere un modello di integrità ed etica professionale per i propri pari e collaboratori</li> </ul>	<b>30%</b>	<b>30%</b>
<b>Innovatività e ottimizzazione dei processi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale;</li> </ul>	<b>10%</b>	<b>15%</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamenti funzionali al miglioramento della qualità e dell'efficienza dei compiti e delle attività gestite;</li> <li>• 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</li> </ul>		
<p><b>Capacità relazionali e di networking per la promozione del ruolo dell'Ente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di curare le relazioni e costruire reti relazionali con gli interlocutori dell'ente allo scopo di accrescerne la presenza e l'efficacia istituzionale;</li> <li>• 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;</li> <li>• Saper sviluppare relazioni inter-istituzionali valorizzando le competenze dell'Ente per affermare una leadership istituzionale in materia di sviluppo dell'economia locale</li> </ul>	<b>15%</b>	<b>5%</b>
<p><b>Orientamento al risultato</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di conseguire i risultati integrando risorse umane, finanziarie e tecnologiche;</li> <li>• 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;</li> <li>• Capacità di infondere energia e spinta anche ai propri colleghi;</li> <li>• Capacità di assumersi le responsabilità nella misura consentita dalla posizione ricoperta;</li> <li>• Tendenza a perseguire un risultato più sostanziale che formale (ovvero che rispetti criteri e logiche amministrative senza portare un reale beneficio per l'ufficio)</li> </ul>	<b>15%</b>	<b>15%</b>
<p><b>Gestione delle risorse finanziarie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saper gestire efficientemente le risorse disponibili (responsabilità sui costi), la loro corretta allocazione e il loro corretto impiego garantendo un complessivo equilibrio economico</li> <li>• 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)</li> </ul>	<b>10%</b>	<b>10%</b>

\*= Per la valutazione di tale fattore si farà riferimento alla deviazione standard rispetto alla media delle valutazioni del personale.

### **Criteri e fattori di valutazione del personale - Personale incaricato di Elevata Qualificazione**

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 da altri documenti di programmazione. 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 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 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:

<b>Comportamenti</b>	<b>Elevata Qualificazione Peso</b>
<p><b>Capacità di valutazione dei collaboratori</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi degli stessi*</li> </ul>	<b>20%</b>
<p><b>Innovatività e ottimizzazione dei processi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale;</li> <li>• Comportamenti funzionali al miglioramento della qualità e dell'efficienza dei compiti e delle attività gestite;</li> <li>• 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</li> </ul>	<b>18%</b>
<p><b>Analisi e problem solving</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di contestualizzare i problemi e individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione nonché possibili azioni correttive</li> </ul>	<b>15%</b>
<p><b>Orientamento all'utenza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul>	<b>15%</b>
<p><b>Orientamento al risultato</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di conseguire i risultati integrando risorse umane, finanziarie e tecnologiche;</li> <li>• 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;</li> <li>• Capacità di infondere energia e spinta anche ai propri colleghi;</li> <li>• Capacità di assumersi le responsabilità nella misura consentita dalla posizione ricoperta;</li> <li>• Tendenza a perseguire un risultato più sostanziale che formale (ovvero che rispetti criteri e logiche amministrative senza portare un reale beneficio per l'ufficio)</li> </ul>	<b>15%</b>
<p><b>Gestione dei collaboratori</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di pianificare e coordinare l'attività dei propri collaboratori valorizzandone le specificità individuali;</li> <li>• Saper promuovere la crescita professionale;</li> <li>• Valorizzare le potenzialità e i contributi dei singoli;</li> <li>• Motivare le persone rispetto al lavoro e agli obiettivi individuali e di gruppo;</li> <li>• Saper gestire e animare gruppi di lavoro orientandoli verso i risultati finali</li> </ul>	<b>17%</b>

\*= Per la valutazione di tale fattore si farà riferimento alla deviazione standard rispetto alla media delle valutazioni del personale.

## **Criteri e fattori di valutazione del personale - Personale non dirigente e non incaricato di EQ**

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...);
- c) I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti del personale non dirigente e non incaricato di posizione organizzativa sono riepilogati nella tabella di seguito riportata:

<b>Comportamenti</b>	<b>Personale non E.Q. Peso</b>
<b>Qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Contributo lavorativo apportato dal dipendente rispetto agli obiettivi di area/servizio ovvero all’efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili al plesso organizzativo di competenza</li></ul>	<b>25%</b>
<b>Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Affidabilità</li><li>• Tempestività</li><li>• Completezza</li><li>• Qualità</li><li>• 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</li><li>• - Tendenza a rispettare le procedure di realizzazione del proprio lavoro e a ricercare spazi per un miglioramento continuo dei livelli di qualità</li></ul>	<b>18%</b>
<b>Cooperazione e team working</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell’ente</li></ul>	<b>18%</b>
<b>Orientamento all’utenza</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 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</li></ul>	<b>18%</b>

<p><b>Orientamento al risultato</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;</li> <li>• Capacità di infondere energia e spinta anche ai propri colleghi;</li> <li>• Capacità di assumersi le responsabilità nella misura consentita dalla posizione ricoperta;</li> <li>• Tendenza a perseguire un risultato più sostanziale che formale (ovvero che rispetti criteri e logiche amministrative senza portare un reale beneficio per l'ufficio)</li> </ul>	<p><b>21%</b></p>
---	-------------------

### **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** → Gli obiettivi annuali della Camera di commercio sono definiti in sede di approvazione del PIAO, entro il 31 gennaio di ogni anno, previo confronto con il Segretario Generale e i Dirigenti, e con il supporto dell'OIV.

A seguire, ogni Dirigente assegna 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 del soggetto titolare di Elevata Qualificazione o, in mancanza o se impossibilitato, dei Dirigenti i quali possono facilitare la lettura dei dati con note di commento.

Sulla base dei dati validati dai Dirigenti e dalle Elevate Qualificazioni, vengono predisposte le Schede di Monitoraggio ed elaborate, 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 un monitoraggio intermedio, 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 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 le tempistiche compatibili con la predisposizione della Relazione sulla Performance, 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, si 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 vengono effettuate 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 predispose 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 (P.O.) e i valutatori (dirigenti), finalizzati ad assicurare una maggiore equità nelle valutazioni.

**Comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento** → Una volta effettuate, le valutazioni sono comunicate dai soggetti valutatori ai singoli individui e, per opportuna conoscenza, alle E.Q. di riferimento, attraverso la consultazione 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.

### **La valutazione complessiva e la determinazione della retribuzione di risultato del Segretario Generale e della Dirigenza**

La valutazione complessiva, pari ad un valore teorico massimo di 100 punti, si ottiene, numericamente, sommando il risultato ottenuto dai fattori di performance organizzativa e individuale, a ciascuno dei quali è attribuito il punteggio teorico massimo individuato secondo lo schema precedentemente indicato.

Dalla valutazione complessiva si giunge, quale ultimo passaggio del processo di valutazione, alla definizione della percentuale di indennità di risultato spettante, sulla base del seguente schema:

<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b>	<b>GIUDIZIO</b>	<b>SEGRETARIO GENERALE</b>	<b>DIRIGENTE</b>
<b>Da 90,01 a 100</b>	Raggiungimento di un'ottima valutazione complessiva	100 % della retribuzione di risultato	100 % della retribuzione di risultato
<b>Da 80,01 a 90</b>	Raggiungimento di una buona valutazione complessiva	90 % della retribuzione di risultato	90 % della retribuzione di risultato

<b>DA 70,01 A 80</b>	Raggiungimento di una apprezzabile valutazione complessiva	80 % della retribuzione di risultato	80 % della retribuzione di risultato
<b>Da 60,01 a 70</b>	Raggiungimento di una valutazione complessiva discreta	70 % della retribuzione dirisultato	70 % della retribuzione dirisultato
<b>DA 50,01 A 60</b>	Raggiungimento di una sufficiente valutazione complessiva	60 % della retribuzione dirisultato	60 % della retribuzione dirisultato
<b>0 - fino a 50</b>	Raggiungimento di un'insufficiente valutazione complessiva	0 % della retribuzione dirisultato	0 % della retribuzione dirisultato

### **La valutazione complessiva e la determinazione dell'indennità di risultato del personale incaricato di Elevata Qualificazione**

La valutazione complessiva, pari ad un valore teorico massimo di 100 punti, si ottiene numericamente sommando il risultato ottenuto dai fattori di performance organizzativa (riquadri "Performance di ente" e "Ambito organizzativo di diretta responsabilità" della scheda di valutazione) e dai fattori di performance individuale (riquadri "Obiettivi individuali" e "Comportamenti").

Dalla valutazione complessiva si giunge, quale ultimo passaggio del processo di valutazione, alla definizione della percentuale di indennità di risultato spettante, sulla base del seguente schema:

<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b>	<b>GIUDIZIO</b>	<b>% retribuzione</b>
<b>Da 90,01 a 100</b>	Raggiungimento di un'ottima valutazione complessiva	100 % della retribuzione di risultato
<b>Da 80,01 a 90</b>	Raggiungimento di una buona valutazione complessiva	90 % della retribuzione di risultato
<b>DA 70,01 A 80</b>	Raggiungimento di una apprezzabile valutazione complessiva	80 % della retribuzione di risultato
<b>Da 60,01 a 70</b>	Raggiungimento di una valutazione complessiva discreta	70 % della retribuzione dirisultato
<b>DA 50,01 A 60</b>	Raggiungimento di un'insufficiente valutazione complessiva	60 % della retribuzione dirisultato
<b>DA 0 - fino a 50</b>	Raggiungimento di un'insufficiente valutazione complessiva	0 % della retribuzione dirisultato

### **La valutazione complessiva e il calcolo dei premi di performance del personale**

La valutazione complessiva, pari ad un valore teorico massimo di 100 punti, si ottiene

numericamente sommando il risultato ottenuto dai fattori di performance organizzativa (riquadro “Ambito organizzativo” della scheda di valutazione) e dai fattori di performance individuale (riquadri “Obiettivi individuali e “Comportamenti”).

La materia dei criteri per l’attribuzione dei premi correlati alla performance costituisce materia di contrattazione decentrata ed è oggetto di specifica disciplina regolata in sede di contratto decentrato integrativo per l’annualità di riferimento.

### **La valutazione negativa**

L’art.55-quater, comma 1, lettera f-quinquies del D.Lgs.165/2001 prevede la sanzione disciplinare del licenziamento in caso di insufficiente rendimento, dovuto alla reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale da atti e provvedimenti dell’amministrazione di appartenenza e rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente per ciascun anno dell’ultimo triennio, resa a tali specifici fini ai sensi dell’art.3, comma 5 bis, del decreto legislativo n.150/2009 e s.m.i..

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.

Ai fini dell’accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell’irrogazione del licenziamento disciplinare, ai sensi dell’art. 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies del D.Lgs.165/2001, viene definita **valutazione negativa** l’aver ottenuto nella scheda di valutazione un valore inferiore al 50% del punteggio massimo ottenibile.

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

A seguito di valutazione negativa non sarà corrisposto alcun trattamento accessorio.

### **Procedure di conciliazione**

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative di risoluzione dei conflitti nell’ambito del processo di valutazione della performance e di prevenzione dell’eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

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:

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.);

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 a principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità.

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

La Camera di Commercio di Caserta ha elaborato il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance in modo che esso risulti coordinato e raccordato con i sistemi di programmazione e controllo già esistenti e previsti sia dal “Regolamento concernente la gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di commercio” di cui al DPR 254/2005, nonché dalle successive norme in tema di adeguamento ed armonizzazione dei sistemi contabili pubblici di cui al D. Lgs. 91/2011, DPCM 18.9.2012 e DPCM 12.12.2012, DM 27.3.2013 e Circolare MiSE prot. n. 148123 del 12.9.2013 sulla base dei quali sono adottati i seguenti documenti:

- Programma Pluriennale
- Relazione Previsionale e Programmatica
- Budget Economico pluriennale
- Preventivo economico annuale, corredato dalla corrispondente relazione
- Budget economico annuale
- Prospetto delle previsioni di entrata e di spesa articolato per missioni e programmi, redatto secondo il principio di cassa
- Piano degli Indicatori e Risultati Attesi allegato al Preventivo economico annuale
- Budget direzionale

In questo contesto, l'allineamento tra quanto già attivato all'interno dell'Ente camerale con le attività previste dal SMVP secondo quanto disposto dal D. Lgs. 150/2009, avviene nel seguente modo:

- l'attività di Pianificazione strategica, che si concretizza nel Programma Pluriennale, viene anche ripresa all'interno del Piano Integrato di Attività e Organizzazione;
- l'attività di programmazione annuale si struttura nella redazione della Relazione previsionale e programmatica, da cui discendono gli obiettivi operativi annuali definiti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione;
- l'attività di monitoraggio in itinere, si realizza attraverso la produzione di report infrannuali;
- i risultati consuntivi dell'attività di misurazione e valutazione della performance vengono sintetizzati all'interno della Relazione sulla Performance.

## **SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO**

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

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

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

PLAN, che permette la pianificazione strategica-operativa mediante la definizione di: ambiti strategici, obiettivi strategici e relativi indicatori, obiettivi operativi e relativi indicatori, obiettivi individuali, albero della performance.

MONITOR, per la rilevazione delle misure da parte delle unità organizzative preposte, la validazione da parte dei responsabili, la misurazione e la valutazione da parte dei controller (cruscotti), quindi per la derivazione dei valori raggiunti di indicatori e obiettivi.

REPORT, che consente il download di reportistica inerente a obiettivi/indicatori secondo le seguenti combinazioni: obiettivi strategici/operativi con o senza indicatori correlati; performance di ente e performance di unità organizzativa.

DOCUMENTI, nel quale sono stati implementati gli editor per la redazione dei documenti Relazione previsionale e programmatica (RPP); Preventivo economico (ivi compreso il PIRA, Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio); PIAO; Relazione sulla performance; Relazione sulla gestione e sui risultati che racchiude in un unico template di documento le informazioni previste dal D.P.R. 254/2005, dal D.M. 27/03/2013 e dal D.P.C.M. 18 settembre 2012.

# ALLEGATI

## SCHEDA DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### REPORT DI PERFORMANCE DI ENTE

Ente	Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Target	Valore	Raggiungimento	Valutazione
<b>Ente</b>							● ● ●	● ● ●
20,00%	Ambito strategico 1						● ● ●	● ● ●
100,00%	Obiettivo strategico 1.1						● ● ●	● ● ●
100,00%	<i>Obiettivi operativi</i>							
60,00%	Obiettivo operativo 1.1.1						● ● ●	● ● ●
10,00%	Indicatore 1						● ● ●	● ● ●
50,00%	Indicatore 2						● ● ●	● ● ●
40,00%	Indicatore 3						● ● ●	● ● ●
40,00%	Obiettivo operativo 1.1.2						● ● ●	● ● ●
50,00%	Indicatore 1						● ● ●	● ● ●
50,00%	Indicatore 2						● ● ●	● ● ●
60,00%	Ambito strategico 2						● ● ●	● ● ●
50,00%	Obiettivo strategico 2.1						● ● ●	● ● ●
100,00%	<i>Obiettivi operativi</i>							
100,00%	Obiettivo operativo 2.1.1						● ● ●	● ● ●
50,00%	Indicatore 1						● ● ●	● ● ●
50,00%	Indicatore 2						● ● ●	● ● ●
50,00%	Obiettivo strategico 2.2						● ● ●	● ● ●
100,00%	<i>Obiettivi operativi</i>							
100,00%	Obiettivo operativo 2.2.1						● ● ●	● ● ●
100,00%	Indicatore 1						● ● ●	● ● ●
20,00%	Ambito strategico N						● ● ●	● ● ●
100,00%	Obiettivo strategico 2.1						● ● ●	● ● ●
100,00%	<i>Obiettivi operativi</i>							
100,00%	Obiettivo operativo 2.1.1						● ● ●	● ● ●
50,00%	Indicatore 1						● ● ●	● ● ●
50,00%	Indicatore 2						● ● ●	● ● ●

**REPORT DI PERFORMANCE DELLE UNITÀ ORGANIZZATIVE {Area, U.O.C., U.O.S.}**

Area	Settore	Ufficio	Obiettivo	Indicatore	Target	Valore	Raggiungim ento	Valutazione		
<b>Area X</b>								● ● ●		
100,00%	<b>UOC XX</b>							● ● ●		
	50,00%	<b>UOS XXX</b>							● ● ●	
		50,00%	Obiettivo operativo A							● ● ●
			40,00%	Indicatore 1				● ● ●		
			40,00%	Indicatore 2				● ● ●		
			20,00%	Indicatore 3				● ● ●		
		50,00%	Obiettivo operativo B							● ● ●
			100,00%	Indicatore 1				● ● ●		
	50,00%	<b>UOS XXX</b>							● ● ●	
		33,34%	Obiettivo operativo C							● ● ●
			50,00%	Indicatore 1				● ● ●		
			50,00%	Indicatore 2				● ● ●		
		33,33%	Obiettivo operativo D							● ● ●
			50,00%	Indicatore 1				● ● ●		
			50,00%	Indicatore 2				● ● ●		
		33,33%	Obiettivo operativo E							● ● ●
			100,00%	Indicatore 1				● ● ●		
<b>Area Y</b>								● ● ●		
100,00%	<b>UOC YY</b>							● ● ●		
	100,00%	<b>UOS YYY</b>							● ● ●	
		50,00%	Obiettivo operativo C							● ● ●
			50,00%	Indicatore 1				● ● ●		
			50,00%	Indicatore 2				● ● ●		
		50,00%	Obiettivo operativo F							● ● ●
			100,00%	Indicatore 1				● ● ●		

Nome Cognome

<b>RISULTATI</b>	<b>Performance di ente</b>			Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	 Punteggio componente 0,00 / 50,00
		Performance Caserta			0,00	
	<b>Ambito organizzativo di pertinenza</b>			Peso attribuito	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio
<b>Obiettivi individuali</b>			Peso attribuito	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio	 Punteggio componente 0,00 / 30,00
	Ob 1 - Obiettivo individuale 1		33,33%			
	Ob 2 - Obiettivo individuale 2		33,34%			
	Ob 3 - Obiettivo individuale 3		33,33%			

Performance organizzativa

<b>Comportamenti</b>			Peso attribuito	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio	 Punteggio componente
		Fattore di valutazione				
	30,00%	Capacità di leadership				
	15,00%	Capacità relazionali e di networking per la promozione del ruolo dell'Ente				
	20,00%	Capacità di valutazione dei collaboratori				
	10,00%	Gestione delle risorse finanziarie				

Performance individuale

	10,00%	Innovatività e ottimizzazione dei processi			
	15,00%	Orientamento al risultato			

**0,00 / 20,00**

**Punteggio complessivo**

P

**0,00 / 100,00**

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data
Il valutatore
Il valutato

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance organizzativa	▶ 0,00 / 50,00	P	0,00%
Performance individuale	▶ 0,00 / 50,00	P	0,00%

Nome Cognome

<b>RISULTATI</b>	<b>Performance di ente</b>			Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	 Punteggio componente 0,00 / 10,00
		Performance Caserta			0,00	
	<b>Ambito organizzativo di pertinenza</b>		Peso attribuito	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio	 Punteggio componente 0,00 / 40,00
	Performance Area XXXXXXX					
<b>Obiettivi individuali</b>		Peso attribuito	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio	 Punteggio componente 0,00 / 30,00	
	Ob Dir 1 - Obiettivo individuale 1		33,33%			
	Ob Dir 2 - Obiettivo individuale 2		33,33%			
	Ob Dir 3 - Obiettivo individuale 3		33,34%			

Performance organizzativa

<b>Comportamenti</b>		Peso attribuito	Fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio	 Punteggio componente
		30,00%	Capacità di leadership			
		25,00%	Capacità di valutazione dei collaboratori			
		10,00%	Gestione delle risorse finanziarie			
		15,00%	Innovatività e ottimizzazione dei processi			
		15,00%	Orientamento al risultato			

Performance Individuale

	5,00% Capacità relazionali e di networking		P 0,00 / 20,00	
			<b>Punteggio complessivo</b> P 0,00 / 100,00	

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

<b>Data</b>	<b>Il valutatore</b>	<b>Il valutato</b>

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance organizzativa	▶ 0,00 / 50,00	0,00%
Performance individuale	▶ 0,00 / 50,00	0,00%

Nome Cognome

RISULTATI		Performance di ente		Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	Punteggio componente
RISULTATI	Performance di ente	Performance Caserta			0,00	0,00 / 5,00
	Ambito organizzativo di pertinenza	Performance Area xxxx/ Performance di UO xxxxxxx	Peso attribuito 100,00%	Indicatore sintetico performance Area		
	Obiettivi individuali	Ob 1 - Obiettivo individuale 1	33,33%	Grado raggiungimento obiettivo		0,00 / 30,00
	Ob 2 - Obiettivo individuale 2	33,33%				
	Ob 3 - Obiettivo individuale 3	33,34%				
Comportamenti	Fattore di valutazione	Peso attribuito	Fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio	Punteggio componente
		20,00%	Capacità di valutazione dei collaboratori			
		18,00%	Innovatività e ottimizzazione dei processi			
		15,00%	Orientamento al risultato			
		15,00%	Orientamento all'utenza			

Performance organizzativa

Performance individuale

	17,00% Gestione collaboratori		
	15,00% Analisi e problem solving		
	0,00% <i>(Placeholder)</i>		
		0,00 / 30,00	

**Punteggio complessivo**

0,00 / 100,00

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

<b>Data</b>	<b>Il valutatore</b>	<b>Il valutato</b>

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance organizzativa	▶ 0,00 / 40,00	0,00%
Performance individuale	▶ 0,00 / 60,00	0,00%

Nome Cognome

<b>RISULTATI</b>	Performance di ente			Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	 Punteggio componente 0,0 / 0,00
	Performance Caserta				0,00	
	Ambito organizzativo di pertinenza		Peso attribuito	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio	 Punteggio componente 0,0 / 20,00
Performance di Area xxxx / Performance di UO xxxxxxx			100,00%			
						0,0 / 20,00
	Obiettivi individuali		Peso attribuito	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio	 Punteggio componente 0,0 / 20,00
Ob 1 - Obiettivo individuale 1			50,00%			
Ob 2 - Obiettivo individuale 2			50,00%			
						0,0 / 20,00

Performance organizzativa

<b>Comportamenti</b>		Peso attribuito	Fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio	 Punteggio componente
		25,00%	Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza			
		18,00%	Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza			
		21,00%	Orientamento al risultato			
						Punteggio componente

Performance individuale

	18,00% Cooperazione e team working			
	18,00% Orientamento all'utenza			
			0,0 / 60,00	

**Punteggio complessivo**  
0,0 / 100,00

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data
Il valutatore
Il valutato

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance organizzativa	▶ 0,0 / 20,00	0,00%
Performance individuale	▶ 0,0 / 80,00	0,00%

Nome Cognome

RISULTATI		Performance di ente		Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	Punteggio componente
		Performance Caserta			0,00	
						0,00 / 0,00
Ambito organizzativo di pertinenza		Performance di Area xxxx / Performance di UO xxxxxxx		Peso attribuito	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio
				100,00%		
						0,00 / 20,00
Obiettivi individuali		Ob 1 - Obiettivo individuale 1		Peso attribuito	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio
				100,00%		
						0,00 / 10,00
Comportamenti		Fattore di valutazione		Peso attribuito	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio
		Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza		25,00%		
		Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza		18,00%		
		Orientamento al risultato		21,00%		
						Punteggio componente

Performance organizzativa

Performance individuale

	18,00% Cooperazione e team working			
	18,00% Orientamento all'utenza			
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">           0,0 / 70,00         </div>			

**Punteggio complessivo**  
0,0 / 100,00

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data	Il valutatore	Il valutato

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance organizzativa	▶ 0,0 / 20,00	0,00%
Performance individuale	▶ 0,0 / 80,00	0,00%

## → *Grado di raggiungimento indicatori*

### ALGORITMI DI CALCOLO

Sono riportate le modalità di calcolo dei gradi di raggiungimento degli indicatori inseriti in INTEGRA.

Le formule applicate variano in funzione dell'Operatore matematico utilizzato (>, <, ≤, ≥, ...).

Nel seguito sono riportati i casi applicativi, utilizzando le seguenti notazioni:

- ▶ **Gr** = Grado di raggiungimento
- ▶ **T** = Target
- ▶ **C** = Consuntivo
- ▶ **Z** = Valore al quale il Grado di raggiungimento (Gr) diventa =0
- ▶ **Int** = Intervallo di tolleranza temporale (definito in GG per ogni indicatore di tipo «data»)

**Operatore matematico** ≤  **Target positivo / negativo / zero**

#### Formule

$$\text{Se } C \leq T \Rightarrow Gr = 100\%$$

$$\text{Se } T < C < Z \Rightarrow Gr = \frac{Z - C}{Z - T}$$

$$\text{Se } C \geq Z \Rightarrow Gr = 0\%$$

Z deve essere > di T

## Operatore matematico $\geq$ Target positivo / negativo / zero

### Formule

$$\text{Se } C \leq Z \Rightarrow Gr = 0\%$$

$$\text{Se } Z < C < T \Rightarrow Gr = \frac{Z - C}{Z - T}$$

$$\text{Se } C \geq T \Rightarrow Gr = 100\%$$

Z deve essere  $<$  di T

## Operatore matematico $<$ Target positivo / negativo / zero

### Formule

$$\text{Se } C < T \Rightarrow Gr = 100\%$$

$$\text{Se } T \leq C \leq Z \Rightarrow Gr = \frac{0,999 \times (Z - C)}{Z - T}$$

$$\text{Se } C > Z \Rightarrow Gr = 0\%$$

Z deve essere  $>$  di T

**Formule**

Se  $C < Z$   $\Rightarrow$   $Gr = 0\%$

Se  $0 \leq C \leq T$   $\Rightarrow$   $Gr = \frac{0,999 \times (Z - C)}{Z - T}$

Se  $C > T$   $\Rightarrow$   $Gr = 100\%$

Z deve essere < di T

**Formule**

Se  $C < 2T - Z$   $\Rightarrow$   $Gr = 0\%$

Se  $2T - Z \leq C < T$   $\Rightarrow$   $Gr = \frac{C - 2T + Z}{Z - T}$

Se  $C = T$   $\Rightarrow$   $Gr = 100\%$

Se  $T < C \leq Z$   $\Rightarrow$   $Gr = \frac{Z - C}{Z - T}$

Se  $C > Z$   $\Rightarrow$   $Gr = 0\%$

Z deve essere  $>$  di T

## Operatore matematico «entro»

### Formule

$$\text{Se } C \leq T \Rightarrow Gr = 100\%$$

$$\text{Se } T < C \leq T + \text{Int} \Rightarrow Gr = \frac{\text{Int} + 1 - C + T}{\text{Int} + 1}$$

$$\text{Se } C > T + \text{Int} \Rightarrow Gr = 0\%$$