



CAMERA DI COMMERCIO
MODENA

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance* 2023

Dicembre 2022

*Se non si misurano i risultati,
non è possibile distinguere i successi dai fallimenti;*

*Se non si distinguono i successi,
non è possibile premiarli.*

*Se non si premiano i successi,
si finisce quasi sempre per premiare gli insuccessi;*

*Se non si distinguono i successi,
non si può apprendere dai successi;*

*Se non è possibile riconoscere gli insuccessi,
non è possibile correggerli;*

*Se si possono dimostrare i risultati,
si può guadagnare il supporto dell'opinione pubblica.*

(D. Osborne e T. Gaebler, *Reinventing Government*, 1992)

INDICE

PREMESSA.....	4
1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI MODENA.....	9
1.1 Natura dell’Ente	9
1.2 Funzioni, attività, servizi svolti	9
1.3 Organizzazione dell’Ente	10
2. IL SISTEMA.....	12
2.1 Il Sistema di misurazione e valutazione: schematizzazione logica	14
3. LA <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA	15
3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati	15
3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target	16
3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della <i>performance</i> organizzativa	18
3.4 Valutazione della <i>performance</i> organizzativa	19
3.5 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa	20
4. LA <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE.....	22
4.1 Requisiti e principi.....	22
4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale.....	23
4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale	23
4.2.2 Personale incaricato di Posizione organizzativa	24
4.2.3 Personale non Dirigente e non P.O.	24
4.3 Modalità di valutazione della <i>performance</i> individuale	25
4.4 Procedure di conciliazione	27
5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA	28
6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO.....	29
ALLEGATI.....	30
1. Le metodologie per la misurazione e la valutazione della <i>performance</i> organizzativa.....	30
2. Le aree di valutazione dei comportamenti: fattori, sub-fattori, descrittori di fascia	30
3. Scheda di programmazione.....	30
4. Scheda anagrafica indicatori	30
5. Algoritmi di calcolo del grado di raggiungimento KPI	30
6. Scheda di monitoraggio e valutazione della <i>performance</i> organizzativa	30
7. Modello di valutazione partecipativa per le CCIAA	30
8. Schede di valutazione individuale	30

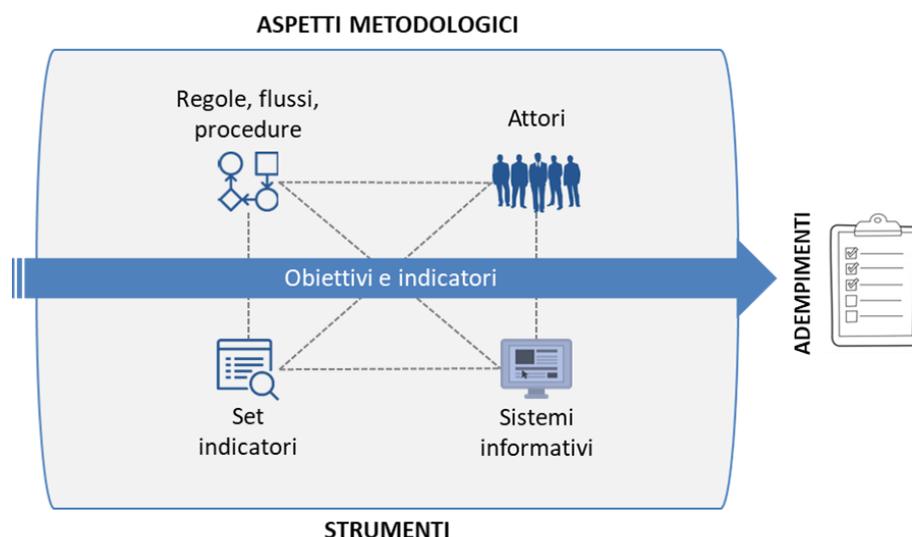
PREMESSA

Il presente documento descrive il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (di seguito anche SMVP) della Camera di Commercio di Modena.

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

- a) delle disposizioni contenute nel D. Lgs. n. 150/2009, così come modificate dal D. Lgs. n. 74/2017, coordinate con la normativa di diretto riferimento delle Camere di Commercio (il D.P.R. n. 254/2005 e la Legge n. 580 del 1993, come modificata dal D. Lgs. n. 23/2010 e dal D. Lgs. n. 219/2016), delle Linee guida sul Sistema di misurazione e valutazione della performance predisposte nell'ottobre 2018 da Unioncamere con la collaborazione del Dipartimento della Funzione pubblica, e facendo diretto riferimento alle Linee guida sul Piano della performance predisposte nel novembre 2019 da Unioncamere con la collaborazione del Dipartimento della Funzione pubblica, alle Linee guida sulla Performance individuale emanate dal Dipartimento della Funzione pubblica nel dicembre 2019 e al Modello di Valutazione partecipativa, elaborato da Unioncamere nell'ambito del percorso laboratoriale di sperimentazione intrapreso con il suddetto Dipartimento, per individuare le modalità più idonee al fine di declinare le Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche emanate dal Dipartimento della Funzione pubblica nel dicembre 2019, rispetto alla specificità degli enti camerali;
- b) delle specifiche caratteristiche organizzative della Camera di Commercio di Modena e delle esigenze informative e conoscitive che guidano i processi decisionali alla base dei sistemi di programmazione dell'Ente e dei sistemi volti al miglioramento continuo delle *performance* e al contenimento dei costi.

In linea con quanto previsto dall'articolo 7 del D. Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009, nel documento, e nei suoi allegati, viene descritto il complesso integrato di regole, procedure, attori e strumenti, grazie al quale l'ente è in grado di sovrintendere alle proprie attività di misurazione e valutazione della *performance* dell'Amministrazione, sia organizzativa che individuale.

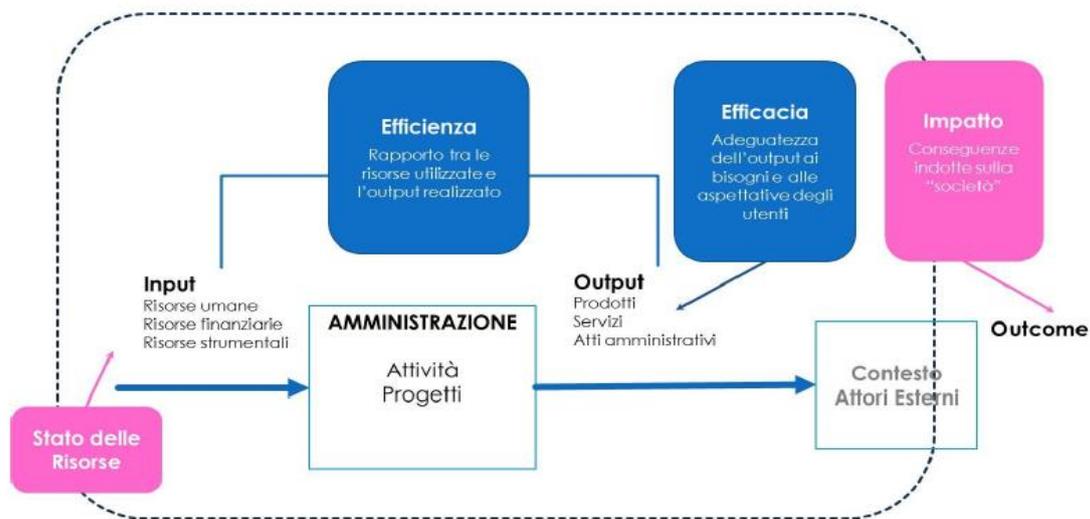


Due sono, infatti, le dimensioni della *performance* che il sistema considera e rispetto alle quali genera output informativi e di giudizio.

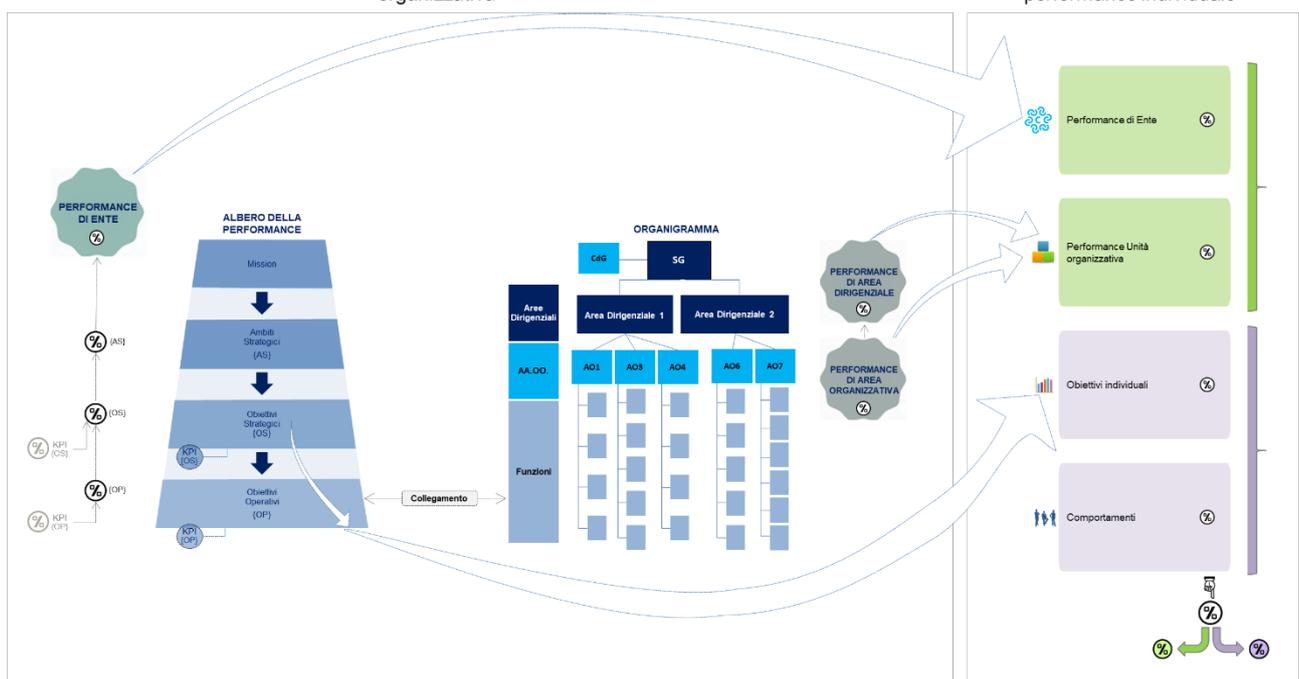
La ***performance organizzativa*** esprime il risultato che la CCIAA consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi definiti in sede di pianificazione e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni e delle aspettative della collettività. Può riguardare l'ente nel suo complesso, la singola unità organizzativa, progetti strategici che coinvolgono in maniera trasversale, per un periodo temporalmente contingentato, diverse articolazioni organizzative della Camera di commercio.

La **performance individuale** esprime il contributo fornito da un soggetto (sia esso Segretario generale, dirigente, Posizione organizzativa o altro personale) in termini di risultati raggiunti e comportamenti tenuti nello svolgimento del proprio lavoro.

Non si tratta dunque di un Sistema costruito per assegnare i premi a chiusura del ciclo della *performance*. Le novità introdotte dal Decreto Madia (D. Lgs. 74/2017) puntano proprio ad evidenziare la centralità della *performance* organizzativa (dimensione più trascurata dall'attuazione del D. Lgs. 150/09), quale punto determinante di attenzione per verificare operato e *rendimento* di un'organizzazione pubblica, per valutarne la creazione di *valore pubblico*, il risultato cioè che l'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi, misurati attraverso opportuni set di indicatori (diversificati per tipologia) e relativi target. E' l'art. 8 del D. Lgs 150/2009 a definire gli aspetti da tenere in considerazione, tratteggiandone quindi la multidimensionalità ed il perimetro dell'analisi: in particolare si fa riferimento ad efficienza ed efficacia e alla valutazione partecipativa dei fruitori delle attività istituzionali e dei servizi pubblici erogati dalla CCIAA, oltreché degli *stakeholders* (art. 19 bis del D. Lgs 150/2009).

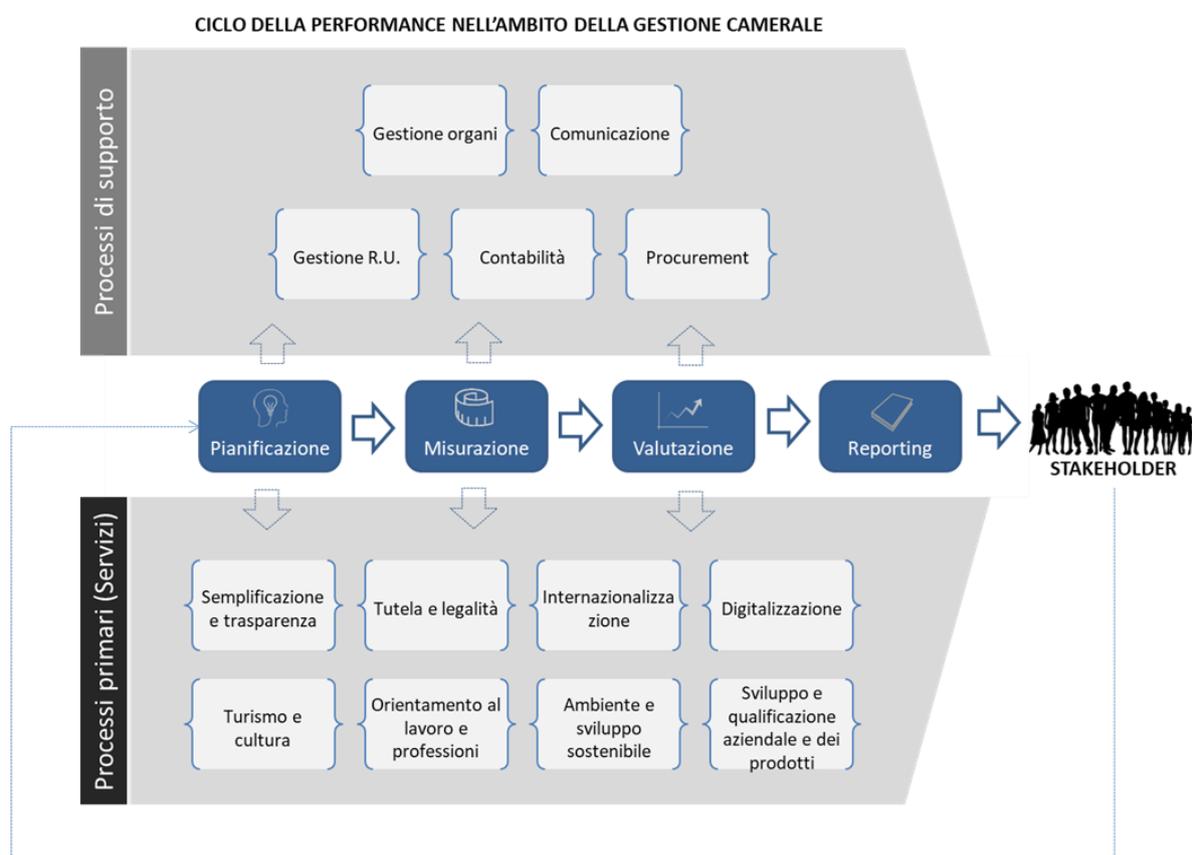


Ed è in quanto componenti di tale organizzazione (che con il loro impegno e contributo professionale determinano entità dell'operato) che i singoli dipendenti entrano nel sistema, interessati dalle attenzioni che in esso vengono dedicate alla dimensione individuale della *performance*.



Per queste ragioni, la valutazione della *performance* individuale della Camera di commercio di Modena si misura a partire dalle “componenti” della performance organizzativa riconducibili al soggetto valutato, riferibili quindi alla performance dell’ente nel suo complesso e a quella dell’Area Organizzativa cui il soggetto appartiene/sovrintende - entrambe le componenti sono espresse da meta-indicatori sintetici -, oltre ad eventuali obiettivi individuali scelti in funzione delle responsabilità e degli incarichi attribuiti al soggetto da valutare. Insieme con l’area dei “Risultati”, vengono valutati i “Comportamenti” agiti e le competenze dimostrate.

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: pianificare, eseguire e far eseguire, misurare e valutare, rendicontare, agire di conseguenza. Ognuna di queste fasi richiede conoscenze e competenze e un vero e proprio modello di *governance* della *performance* e di interazione dei molteplici attori coinvolti.



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.

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

Per **misurazione** s’intende l’attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori (KPI). La misurazione può essere realizzata in momenti diversi e a diversi 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 valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto a un valore di riferimento (target) e individua le eventuali azioni di miglioramento.

Com'è evidente dalla figura precedente, le attività inerenti alle fasi di misurazione e valutazione della *performance* si presentano come strettamente integrate rispetto a quelle che le precedono o le seguono. In particolare, si integrano:

- a valle, consentendo di alimentare i documenti previsti per la rendicontazione nei confronti degli stakeholder e, per via delle prassi e delle prescrizioni normative in materia di trasparenza, consentono, in ultima analisi, di esercitare il controllo sociale sulle *performance* della CCIAA, sulla loro coerenza e sulla loro rispondenza alle aspettative;
- a monte, con la fase di pianificazione in termini di verifica e/o allineamento delle azioni/attività programmate ed in esecuzione. Grazie alla misurazione e valutazione della *performance* è possibile, infatti, acquisire un feedback di duplice natura a seconda che si guardi al livello strategico o a quello operativo:
 - un primo feedback è tipicamente operativo, nel senso che riguarda la verifica circa la corretta esecuzione della strategia ossia, in pratica, l'allineamento delle risorse e dei processi con quanto formulato a livello strategico;
 - il secondo feedback è di carattere più propriamente strategico e permette di comprendere in che modo viene perseguita la strategia. Se quest'ultima è portata avanti correttamente, ma i risultati conseguiti non sono all'altezza di quelli attesi, allora probabilmente c'è qualcosa che non va nelle assunzioni fatte alla base della strategia stessa oppure è mutato il contesto nel quale l'organizzazione si trova a operare. Occorre, quindi, in qualche modo ripensare la strategia per correggere opportunamente la rotta.

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

Costituisce quindi la base certificata su cui si innestano i sistemi premianti dei dipendenti camerali a vario titolo coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della Camera di commercio di Modena (il Segretario Generale, i Dirigenti, le Posizioni Organizzative ed i dipendenti), in particolare l'incentivazione della *performance* organizzativa ed individuale, rispondendo in tal modo ai seguenti criteri generali:

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

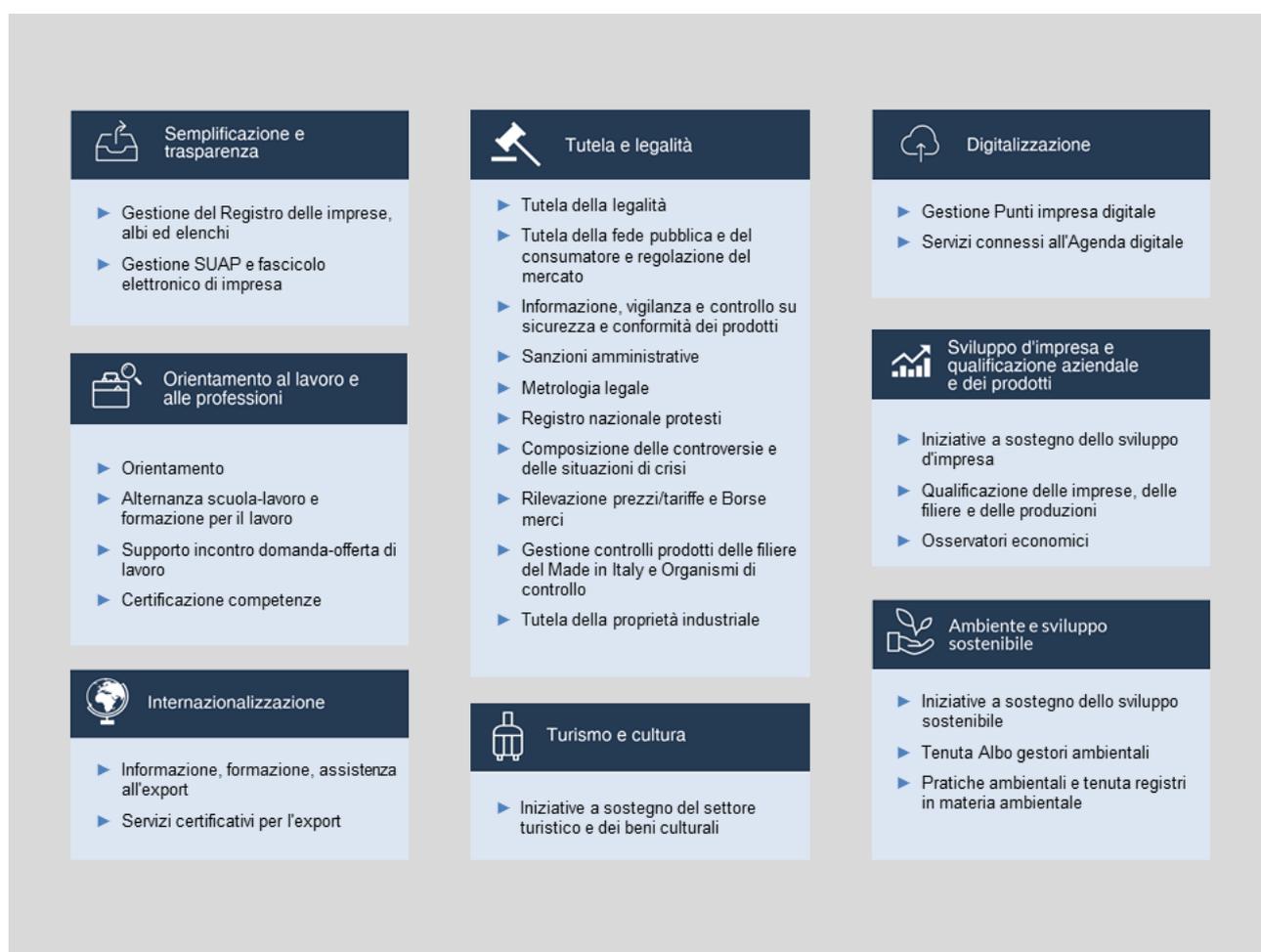
1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI MODENA

1.1 Natura dell'Ente

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

1.2 Funzioni, attività, servizi svolti

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



1.3 Organizzazione dell'Ente

GLI ORGANI

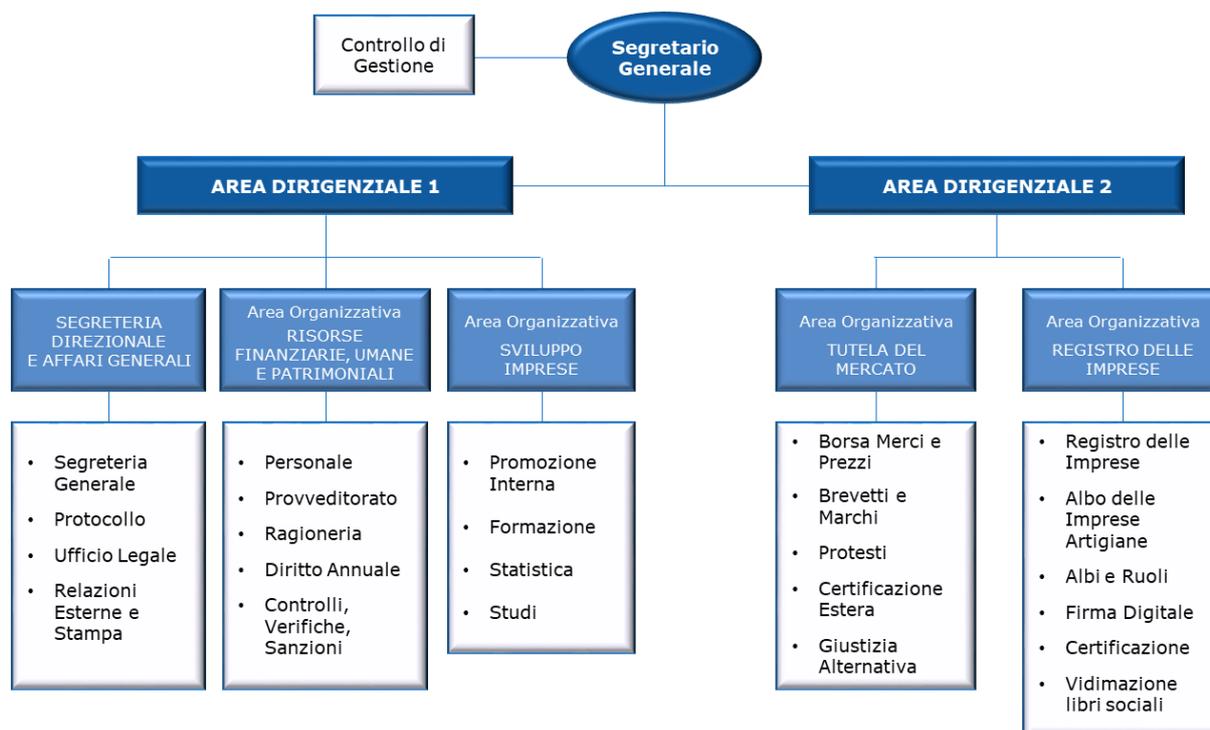
Ai sensi della L. 580/1993, sono organi della Camera di commercio di Modena:

- il Consiglio, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci e nel quale siedono 25 componenti: 23 rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l'economia provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative nel territorio) accanto a un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori e ad uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori;
- la Giunta, organo esecutivo dell'ente, composta dal Presidente e da 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. In particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

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

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

L'organizzazione della Camera di commercio di Modena allo stato si articola in 2 aree dirigenziali e 5 aree organizzative; in staff al Segretario Generale è posto il Controllo di gestione.

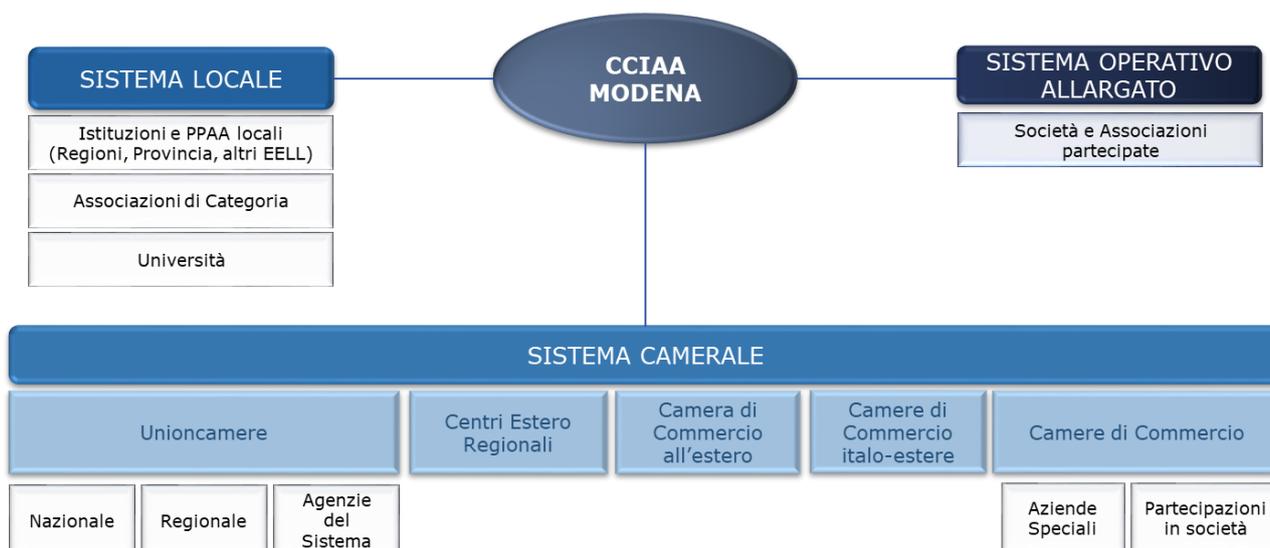


IL SISTEMA ALLARGATO

La Camera di commercio di Modena, nello svolgimento delle proprie funzioni istituzionali a beneficio delle imprese e dell'economia locale si avvale anche di organismi e strutture di propria derivazione, il cosiddetto "sistema allargato".

A tale scopo favorisce relazioni istituzionali nell'ambito delle quali elabora strategie e definisce azioni di intervento per favorire politiche di promozione, sviluppo e tutela del mercato. I rapporti di collaborazione attivati dalla Camera di commercio di Modena coinvolgono Istituzioni e PPAA locali, Associazioni di categoria, Università e Scuole, Società e Associazioni partecipate, soggetti afferenti al sistema camerale, quali Unioncamere nazionale e regionale, altre Agenzie e società del sistema, altre Camere di commercio italiane ed estere.

L'azienda speciale Promec (PROmozione Modena Economica), istituita dalla Camera di commercio di Modena per l'internazionalizzazione, così come previsto nel Decreto ministeriale 16 febbraio 2018, nell'ambito del processo di riforma del sistema camerale, è confluita all'inizio del 2019 in una newco denominata Promos Italia soc. cons. a r.l., partecipata dalla Camera di Commercio di Modena al 5%. Continua la precedente attività a favore della internazionalizzazione del tessuto economico provinciale, in stretta sinergia con la Camera di commercio, come UL della società Promos con sede nei locali camerali.



2. IL SISTEMA

Varie sono le dimensioni che si combinano nella definizione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* della CCIAA di Modena. Si tratta, in pratica, di una serie di regole che l'ente si è dato per gestire:

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

ATTORI 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 **tecnostuttura** (Segretario Generale, Dirigenti, PO, singoli dipendenti), intesa come l'insieme dei soggetti che, ai diversi livelli, sono chiamati ad alimentare il processo e sono responsabilizzati per ciò che attiene al raggiungimento di determinati risultati nella Camera di commercio;
- le **strutture di supporto** (OIV e controller), ossia quei soggetti interni o esterni che affiancano la tecnostuttura nelle varie fasi del processo, fornendo assistenza ovvero sorvegliando tempi e modalità.

FASI E RESPONSABILITA'

PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI (EX ANTE)

Gli organi di indirizzo politico sono i soggetti che forniscono l'input all'intero processo e, quindi, delineano il quadro strategico entro il quale esso deve dipanarsi. Il Consiglio approva, infatti, il Programma pluriennale, la Relazione previsionale e programmatica, il Piano dei Risultati Attesi (PIRA) ed il Preventivo, mentre alla Giunta è demandata l'approvazione dei documenti specificamente previsti dalla normativa in materia di Ciclo della *performance* (Piano e Relazione).

Nel quadro delle linee approvate dal Consiglio e statuite nella programmazione pluriennale di mandato dell'ente, la tecnostuttura camerale procede a implementare il processo programmatico. In particolare, il Segretario Generale, sentiti i Dirigenti e i titolari di posizione organizzativa (P.O.), s'incarica di proporre alla Giunta gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, nonché, ove ricorra il caso, i programmi d'azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili.

Con Dirigenti e titolari di P.O. procede poi alla verifica della significatività degli obiettivi operativi da questi proposti con lo scopo di dare attuazione agli obiettivi strategici e all'individuazione di eventuali obiettivi trasversali, che presentano cioè implicazioni sulle attività svolte da più unità organizzative. Da questa disamina si definiscono gli obiettivi operativi annuali, che intendono contribuire alla realizzazione degli strategici, articolati su un orizzonte triennale.

A livello di obiettivi individuali, l'OIV propone alla Giunta quelli da assegnare al Segretario Generale e supporta quest'ultimo nell'individuare gli obiettivi dei Dirigenti.

Il Segretario Generale, quindi, attribuisce gli obiettivi ai Dirigenti e questi ultimi, a loro volta, li assegnano ai titolari di Posizioni organizzative.

Gli obiettivi individuali per i Dipendenti, in particolare i comportamenti da loro attesi, sono individuati e comunicati dai rispettivi Dirigenti con il supporto delle Posizioni organizzative.

MONITORAGGIO: MISURAZIONE E VALUTAZIONE (IN ITINERE E A CONSUNTIVO)

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

Dirigenti e P.O. sono parte attiva, poi, anche nella correlata fase di valutazione della *performance* organizzativa, allorché Segretario Generale, Dirigenti e P.O. esaminano (in corso d'anno e al termine di esso), insieme alle strutture di supporto, il livello di *performance* espressa dagli indicatori e il conseguente grado di raggiungimento degli obiettivi a livello di ente, di area organizzativa o di carattere trasversale.

Anche la Giunta prende parte alla medesima fase: in itinere, laddove si evidenziassero scostamenti significativi rispetto ai risultati attesi, evidenziati dall'OIV, e a conclusione del processo, nella valutazione della *performance* organizzativa dell'ente, affinché possa apprezzarne il grado di coerenza rispetto agli input e ai desiderata iniziali.

RENDICONTAZIONE (EX POST)

Gli Organi vengono chiamati in causa in sede di valutazione conclusiva: il Consiglio approva, insieme con il Bilancio Consuntivo, il Rapporto sui risultati e la Relazione sulla Gestione; la Giunta approva la Relazione sulla *performance*.

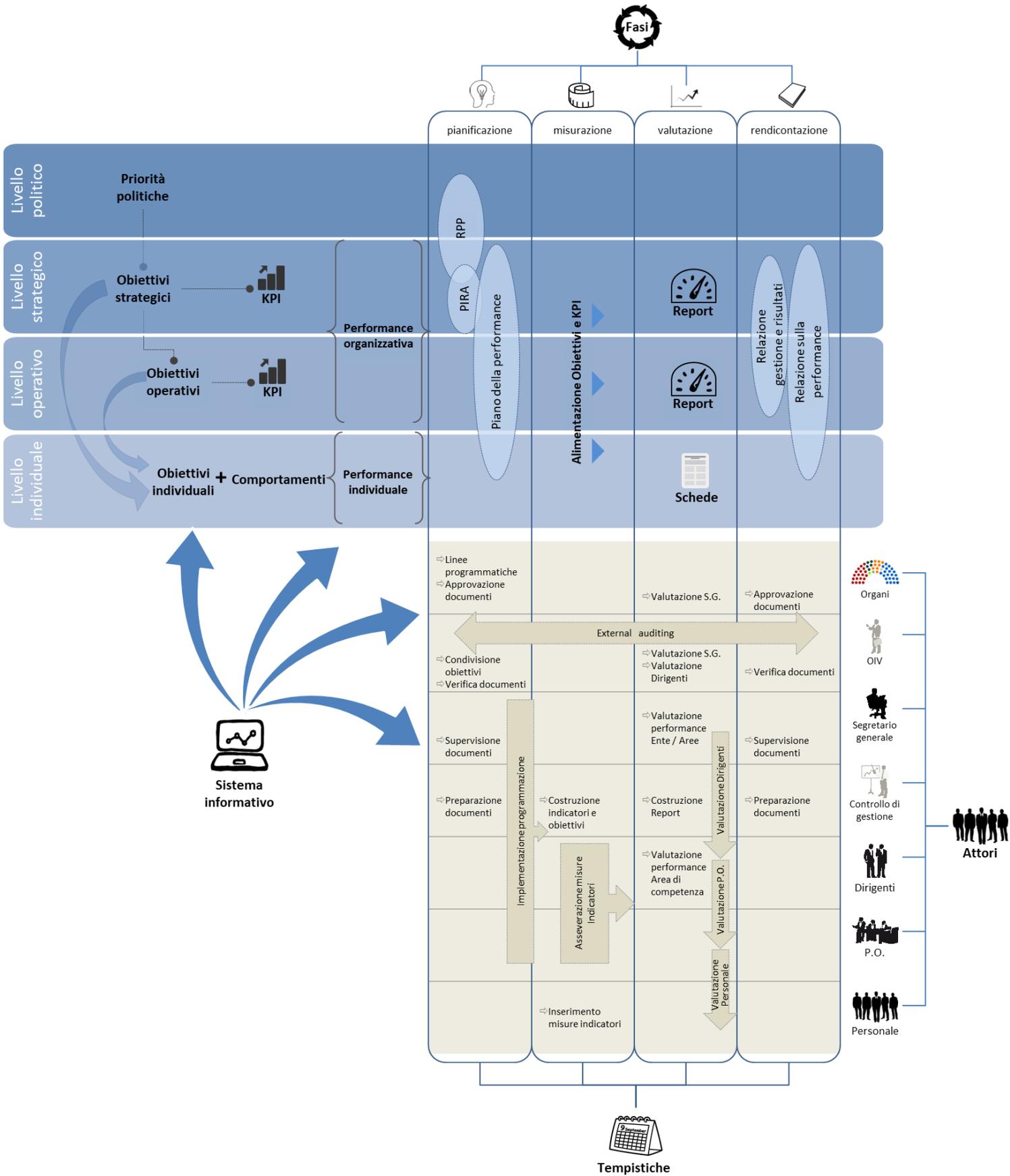
L'OIV supporta la Giunta nella valutazione del Segretario Generale ed il Segretario nella valutazione dei Dirigenti.

L'INTERO PROCESSO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

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

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

2.1 Il Sistema di misurazione e valutazione: schematizzazione logica



3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

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

- la *performance* complessiva dell'ente;
- la *performance* di singole unità organizzative dell'ente (Aree Dirigenziali, Aree Organizzative).

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

In sede di successiva valutazione, oltre a considerare gli indicatori composti, di cui sopra, vengono analizzate e prese in considerazione anche ulteriori informazioni di carattere qualitativo, che possono essere apportate dai referenti delle unità organizzative coinvolte in questa fase del processo (Segretario Generale, Dirigenti, PO). Vengono perciò messe a fuoco: le eventuali cause di gap tra *performance* programmata e *performance* rilevata; eventuali serie storiche e posizionamento comparativo (*benchmarking*); informazioni integrative di carattere economico-contabile; mutamenti e fattori esogeni intervenuti nel contesto esterno che hanno potuto influenzare gli eventi connessi alle *performance* rilevate.

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

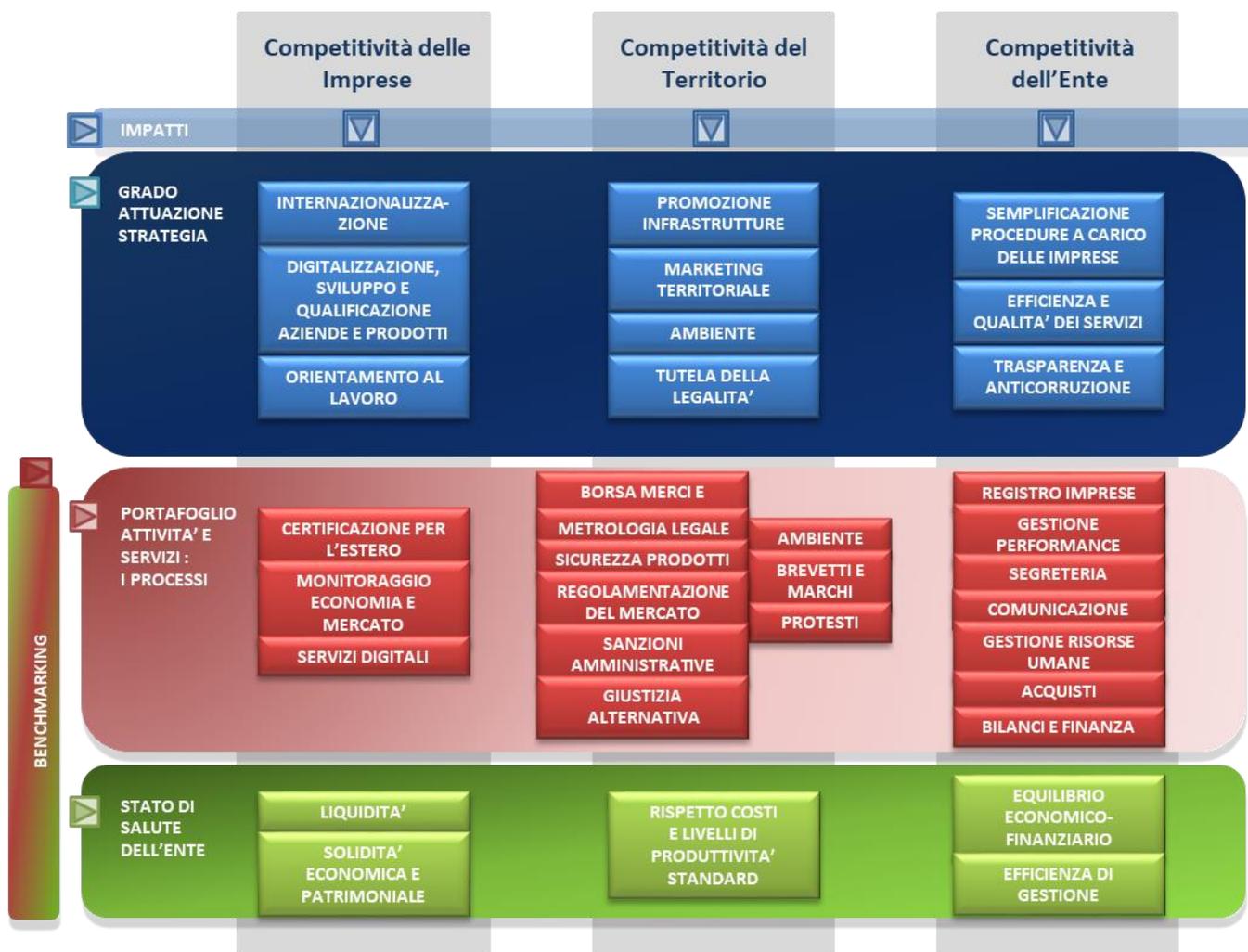
- disattesa
- inferiore alle aspettative
- in linea con le aspettative
- superiore alle aspettative

3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati

Nell'impostare il proprio Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, la CCIAA di Modena ha adottato un proprio approccio metodologico che mutua, integrandole, diverse metodologie predefinite.

Esso si connota come adeguato a consentire una compiuta ed organica gestione e rappresentazione della *performance* organizzativa dell'Ente, in quanto mette a sistema gli ambiti di misurazione e valutazione individuati dall'art.8 del D. Lgs. 150/2009, così come aggregati nelle 5 prospettive "orizzontali" proposte dalla delibera CIVIT 104/2010 - **Il grado di attuazione della strategia, Il portafoglio delle attività e dei servizi, Lo stato di salute dell'ente, Gli impatti dell'azione amministrativa, I confronti con le altre amministrazioni (Benchmarking)** -, quali dimensioni di analisi degli obiettivi sviluppati, nell'albero della *performance*, in prospettiva "verticale".

Nell'allegato 1 si dà dettagliatamente conto delle metodologie individuate e del sistema integrato di analisi della *performance* organizzativa.



3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

Gli elementi fondamentali nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della CCIAA di Modena sono gli obiettivi, gli indicatori, le relative misure e i target. Al raggiungimento degli obiettivi, sia strategici che operativi, possono concorrere uno o più indicatori, a loro volta composti da una o più misure elementari.

OBIETTIVI

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

- **OBIETTIVI STRATEGICI**, che fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale e presentano un elevato grado di rilevanza rispetto agli assi prioritari d'intervento stabiliti dagli organi di indirizzo politico dell'ente.
- **OBIETTIVI OPERATIVI**, che declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica annuale delle attività delle amministrazioni.

INDICATORI

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

Le dimensioni della *performance* descritta dagli indicatori sono le seguenti:

- Stato delle risorse (output)
quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili): esse possono essere misurate in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.);
- Efficienza
capacità di erogare un servizio (output) impiegando la minor quantità di risorse; in altre parole, dato un certo livello di input, un processo è efficiente quando consente di realizzare il massimo output possibile;
- Efficacia quantitativa
capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati; si calcola, dunque, rapportando i risultati raggiunti a specifici valori-obiettivo;
- Qualità o Efficacia qualitativa erogata
fa riferimento ai livelli qualitativi effettivamente raggiunti e misurabili in base a predefinite modalità di erogazione del servizio stesso;
- Qualità o Efficacia qualitativa percepita
qualità del servizio riscontrata dagli utenti ed espressa mediante la rilevazione della soddisfazione (*customer satisfaction*);
- Impatto (*outcome*)
ricaduta concreta in termini di valore pubblico prodotto dall'ente nei confronti dei propri stakeholder.

MISURE

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

TARGET

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

COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI

Il raggiungimento degli obiettivi strategici viene misurato e valutato come media aritmetica della *performance* raggiunta ed espressa dagli indicatori agli stessi associati e dagli indicatori degli obiettivi operativi sottostanti.

MARGINI DI TOLLERANZA

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

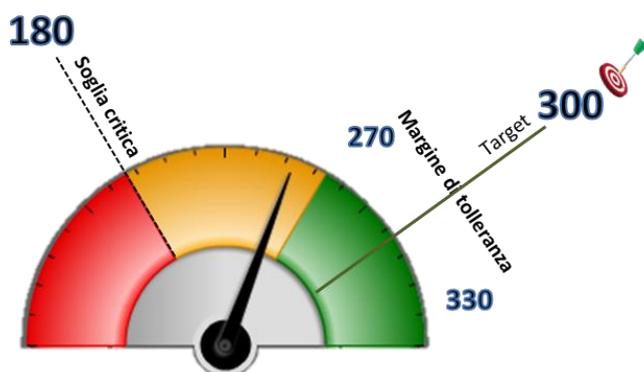
- per gli obiettivi strategici: $\pm 10\%$;
- per gli obiettivi operativi: $\pm 10\%$;
- per gli indicatori: $\pm 10\%$.

Una *performance* che superi positivamente il target atteso ed il relativo margine di tolleranza costituirà un punto di attenzione nella identificazione del target negli anni successivi. Sarà inoltre oggetto di opportuna valutazione, in sede di monitoraggio intermedio, e l'eventuale effetto di *overshooting*, laddove risulti ricorrente, potrà incidere sulla valutazione dei responsabili degli obiettivi interessati.

SOGLIE CRITICHE

Sono altresì definite le soglie critiche sotto alle quali gli obiettivi/indicatori sono considerati come assolutamente non raggiunti:

- per gli obiettivi strategici: 60%;
- per gli obiettivi operativi: 60%;
- per gli indicatori: 60%.



	Indicatore	Obiettivo
Grado di raggiungimento	Fuori target $\leq 60\%$	Non raggiunto
	Critico $>60\%, <90\%$	Parzialmente raggiunto
	In linea $\geq 90\%$	Raggiunto

3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della *performance* organizzativa

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

La misurazione riguarda momenti e livelli diversi e prevede l'utilizzo di una specifica reportistica. La misurazione realizzata in periodi intermedi dell'esercizio è definita “monitoraggio”. La previsione di un monitoraggio intermedio è fondamentale per il Ciclo della *performance* della Camera di commercio. Esso consente di verificare se e in che modo l'ente è orientato verso il conseguimento della *performance* attesa.

La Camera di commercio di Modena effettua il monitoraggio della *performance* organizzativa con cadenza semestrale al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi.

L'Ufficio Controllo di gestione cura il processo di monitoraggio della *performance* organizzativa. La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, da collaboratori indicati dal Dirigente o dalla PO di riferimento (i cosiddetti “Responsabili della rilevazione”). La validazione dei dati è, invece, competenza del Dirigente o della Posizione Organizzativa, i quali possono facilitare la lettura degli indicatori con note di commento.

Il monitoraggio viene eseguito mediante compilazione di appositi moduli di monitoraggio, implementati all'interno del Sistema informativo Integrale.

L'Ufficio Controllo di gestione, sulla base dei dati validati, collaziona le risultanze dei moduli di monitoraggio ed elabora i report semestrali volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi. L'Ufficio Controllo di gestione predispone le seguenti tipologie di report:

- un Report di ente, per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso; è destinato alla Giunta e al Segretario Generale;
- i Report di Area (Dirigenziale ed Organizzativa), che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati alle corrispondenti Aree.

La misurazione a fine periodo si articola secondo la medesima tipologia di reportistica. Costituendo la consuntivazione della *performance* organizzativa, confluisce nella Relazione sulla *Performance* e l'alimenta.

La *performance* relativa agli obiettivi è determinata:

- per quelli strategici, in base a quanto stabilito nel Par. 3.2 in merito al Collegamento tra Obiettivi strategici e operativi;
- per quelli operativi, come media ponderata, delle *performance* degli indicatori agli stessi associati.

3.4 Valutazione della *performance* organizzativa

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

I Report, costruiti nella precedente fase di misurazione, permettono, infatti, di rilevare lo stato di realizzazione degli obiettivi alla data considerata (intermedia o finale), individuando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottabili o adottati, allo scopo di valutarne l'adeguatezza.

In esito alla valutazione del monitoraggio intermedio, svolta in stretto raccordo con l'OIV, che provvede ad analizzare i report prodotti, a rilevare criticità ed a proporre azioni correttive o di miglioramento, certificandoli nel Verbale sugli esiti del monitoraggio intermedio delle performance, 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 Piano della *performance* ("aggiornamento") al fine di garantirne la tracciabilità.

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.

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

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

A seguito di tale mappatura, vengono previste le eventuali e necessarie azioni ulteriori di engagement nei confronti di categorie specifiche di stakeholder o di processi di particolare rilevanza, provvedendo nel seguito a realizzare le azioni di coinvolgimento necessarie a raccogliere input di valutazione sia in chiave consuntiva che di ri-progettazione delle strategie e dell'operatività dei servizi. Laddove recepite, tali valutazioni potranno essere inserite, in sede di consuntivazione, nella Relazione sulla performance in ordine alla valutazione di specifici aspetti e processi.

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

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

La valutazione della performance organizzativa è un processo qualitativo che consiste nella determinazione di un commento ragionato e di un giudizio di sintesi sui risultati prodotti dall'ente in relazione agli obiettivi e alla soddisfazione attese dei portatori d'interesse (stakeholder).

La valutazione della performance organizzativa della Camera di commercio di Modena, previo confronto con l'ufficio Controllo di gestione, preposto al presidio interno del Ciclo della performance, si concretizza in un processo iterativo nel quale entrano in gioco, in momenti e ruoli diversi, una serie di attori (interni e esterni all'ente) e che consente di formare un giudizio inerente alla valutazione della performance dell'ente nella sua globalità, di quella delle sue articolazioni organizzative, nonché dei singoli obiettivi che esso ha perseguito nell'esercizio.

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

- viene dapprima rilevata mediante l'acquisizione delle singole misure elementari, per poi costruire gli indicatori e, conseguentemente, poter "misurare" il grado di raggiungimento dei singoli obiettivi;
- vengono quindi calcolate le performance dell'ente nel suo complesso e delle sue articolazioni (unità organizzative, provvedendo a elaborare la conseguente Reportistica;
- condivisi i Report con i responsabili delle unità organizzative, viene acquisito da questi ultimi un feedback di tipo qualitativo, che permetta di contestualizzare le performance conseguite ai diversi livelli e per i vari obiettivi;
- i feedback ricevuti vengono collazionati e servono come supporto qualitativo e descrittivo per predisporre un Report a livello di ente, da portare a conoscenza dell'OIV, degli stakeholder dell'ente (così da dare seguito alla valutazione partecipativa) e da sottoporre alla Giunta.

Il Report è corredato da una panoramica di tutti gli obiettivi e dei relativi gradi di raggiungimento.

La valutazione attraverso i sopra citati meta-indicatori sintetici viene integrata con l'analisi di altri elementi di carattere quali-quantitativo e di contesto, o 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.

A questo proposito sono state introdotte: l'analisi di *Customer satisfaction*, somministrata con cadenza annuale ai fruitori delle "attività istituzionali" e dei "servizi pubblici", e la *People satisfaction*, somministrata ai dipendenti camerali laddove se ne ravvisi l'esigenza. Nel Piano della performance è previsto inoltre che vengano individuati obiettivi specifici misurati mediante indicatori di qualità percepita. E' prevista l'introduzione di un'indagine relativa agli "utenti interni", cioè ai settori della struttura amministrativa che si avvalgono di servizi strumentali e di supporto dell'amministrazione valutata.

La valutazione della *performance* organizzativa della Camera di commercio di Modena si concretizza quindi:

- nella valutazione della *performance* complessiva dell'ente da parte dell'OIV, tenendo conto del grado di raggiungimento "ponderato" degli obiettivi articolati in base ai diversi ambiti strategici cui essi afferiscono (in base al peso preventivamente attribuito a ciascun ambito strategico in fase di pianificazione);
- nella valutazione della *performance* delle aree dirigenziali da parte della Giunta camerale con il supporto dell'OIV, tenendo conto di un meta-indicatore sintetico costruito come media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici/operativi assegnati a ogni singola unità organizzativa.

La valutazione congiunta di tutti gli elementi considerati consente al valutatore di formulare e motivare un giudizio discrezionale sull'andamento dell'amministrazione esprimibile adottando le seguenti opzioni valutative:

Insufficiente	<i>Performance</i> non adeguata
Sufficiente	<i>Performance</i> adeguata
Buono	<i>Performance</i> più che adeguata
Ottimo	<i>Performance</i> eccellente (in termini di sperimentazione, innovazione positiva, ecc.)

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

4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

Sono oggetto di valutazione individuale i seguenti ruoli:

- Segretario Generale;
- Dirigenti;
- Posizioni organizzative (P.O.);
- Dipendenti non rientranti nelle precedenti casistiche.

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

- risultati;
- comportamenti agiti e competenze.

RISULTATI

La valutazione dei risultati avviene su un insieme selezionato di obiettivi contenuti nel Piano della *performance*, da individuare tra quelli di maggiore rilevanza in riferimento alle attività svolte dall'ente.

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 relazione ai diversi ruoli ricoperti), come di seguito specificato.

	RISULTATI			COMPORAMENTI E COMPETENZE	
	Performance di ente	Performance ambito organizzativo	Obiettivi individuali		
Segretario generale	50%	0%	30%	20%	100%
Dirigenti	15%	45%	20%	20%	100%
PO	10%	30%	20%	40%	100%
Personale	10%	30%	0%	60%	100%

COMPORAMENTI

La valutazione dei comportamenti avviene in base a una serie predefinita di criteri, riportati nei paragrafi che seguono.

Il punteggio massimo conseguibile per ciascun ruolo valutato, somma della performance organizzativa e individuale, è pari a 100.

Si vedano in appendice i corrispondenti modelli di Schede di valutazione individuale.

4.1 Requisiti e principi

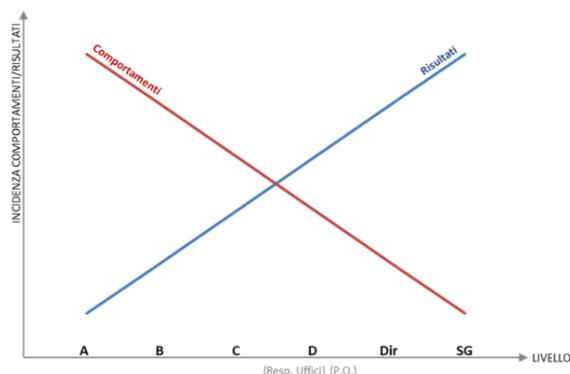
La valutazione della *performance* individuale della Camera di commercio di Modena si ispira ai seguenti principi:

- predeterminazione degli obiettivi;
- motivazione del giudizio;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore;
- partecipazione al processo da parte del valutato.

4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale

Nel seguito vengono descritti i criteri, i fattori e i driver impiegati nella valutazione delle diverse tipologie di personale (Dirigenti, titolari di posizione organizzativa, altri dipendenti) da parte della Camera di commercio di Modena.

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. Per converso, i comportamenti rappresentano la componente fondamentale di valutazione per il personale inquadrato nelle categorie meno elevate, in quanto espressione, come detto, del proprio apporto al grado di conseguimento dei target di risultato definiti.



4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale

Oggetto della valutazione di Dirigenti, ivi compreso il Segretario Generale, sono:

- i risultati, ossia la risultante della *performance* organizzativa relativa all'ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali prescelti tra quelli del Piano della *performance*;
- i comportamenti agiti e le competenze dimostrate dai Dirigenti stessi per conseguire i risultati prefissati.

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 i seguenti fattori e relativi sub-fattori di valutazione (cfr. allegato 2b):

- **capacità direzionale**, intesa come capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, condividerli, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate;
- **leadership**, intesa come capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente;
- **innovatività**, intesa come capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale;
- **capacità relazionali e di networking**, intesa come capacità di curare le relazioni e costruire reti relazionali con gli interlocutori dell'ente allo scopo di accrescerne la presenza e l'efficacia istituzionali;
- **trasparenza e prevenzione della corruzione**, intesa come grado di partecipazione al processo di gestione del rischio e di diffusione della cultura della legalità nell'ente.

4.2.2 Personale incaricato di Posizione organizzativa

Oggetto della valutazione delle Posizioni organizzative sono:

- i risultati, ossia la risultante della *performance* organizzativa relativa all'ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali prescelti tra quelli del Piano della *performance*;
- i comportamenti assunti e le competenze dimostrate dalle Posizioni organizzative stesse per conseguire i risultati prefissati.

Si prendono, inoltre, in considerazione anche i seguenti fattori e sub-fattori di valutazione (cfr. allegato 2a,4):

- **rendimento quantitativo e qualitativo**, inteso come capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi e partecipazione alle esigenze di flessibilità, iniziativa personale e capacità di individuare soluzioni innovative in autonomia, qualità della prestazione;
- **competenza professionale e capacità tecnica**, intese come conoscenze professionali, capacità professionali e tecniche e capacità di diversificare e sviluppare le competenze;
- **integrazione personale nell'organizzazione**, intesa come cooperazione e *team working*, capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e gli altri interlocutori, capacità nel gestire le relazioni con i colleghi e nel favorire la circolazione delle informazioni capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente;
- **capacità organizzative e gestionali**, intese come programmazione delle attività, contributo alla organizzazione e gestione delle procedure di lavoro, contributo al miglioramento dell'uso delle risorse tecnologiche, capacità di gestione delle risorse.

4.2.3 Personale non Dirigente e non P.O.

Oggetto della valutazione dei dipendenti non rientranti nelle due precedenti casistiche (personale non Dirigente, né P.O.) sono:

- i risultati, ossia il conseguimento degli obiettivi attribuiti alla struttura di appartenenza (area organizzativa o eventualmente gruppo di lavoro costituito ad hoc) ed in minima parte alla performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità;
- i comportamenti tenuti dai dipendenti stessi per conseguire i risultati prefissati e le competenze dimostrate.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei dipendenti (non Dirigenti, né P.O.) sono riconducibili innanzitutto alla qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza, ossia il contributo apportato dal dipendente rispetto agli obiettivi di area o all'efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili all'unità organizzativa di competenza.

Si prendono inoltre in considerazione i seguenti fattori, valutati in modalità differenziata rispetto alle categorie di appartenenza A, B, C e D (cfr. allegato 2a, 1.2.3):

- RENDIMENTO QUANTITATIVO E QUALITATIVO

Evidenzia gli aspetti di quantità e qualità dell'attività professionale svolta e dei risultati direttamente ottenuti dal dipendente e, più in genere, l'apporto personale del dipendente ai processi di lavoro.

- COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA

Evidenzia quanto è complesso il processo per produrre gli output finali di competenza di ciascuna posizione professionale e quindi quale è l'entità delle conoscenze scientifiche e delle metodologie tecnico-professionali necessarie per operare utilmente. Ciò si lega anche al grado di incertezza che è necessario affrontare per produrre risultati non sempre definiti a priori di fronte alla probabilità di avere imprevisti, variazioni, eccezioni, in numero e importanza notevoli;

- RELAZIONALE: INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE

Evidenzia quanto complesse e delicate sono le relazioni da attivare e mantenere per garantire elevati livelli di servizio, ed anche per ottenere risorse, informazioni, supporto, consenso da interlocutori con i quali si entra in rapporto. Si tratta tipicamente dei rapporti con gli utenti dei servizi e con coloro che apportano risorse e prestazioni, siano essi esterni o interni all'istituzione.

- COMPONENTE ORGANIZZATIVO-GESTIONALE: CAPACITA' E CONTRIBUTO ORGANIZZATIVO E DI GESTIONE DELLE RISORSE

Evidenzia quanto ampie e delicate sono le eventuali risorse umane e/o strumentali assegnate, cioè sotto la responsabilità della posizione professionale considerata. Si evidenzia, quindi, la rilevanza della responsabilità decisionale e comunque di utilizzo riferita in modo combinato a risorse economiche e collaborazione di persone.

Nell'insieme, la valutazione comprensiva di queste quattro aree copre a tutto tondo la complessità di ciascuna prestazione, cogliendone sia la dimensione concreta (rendimento quantitativo e qualitativo), sia i presupposti, le modalità e le caratteristiche di svolgimento (componenti tecnico professionali, relazionali e gestionali). Tutti i sub-fattori sono applicabili anche in relazione all'eventuale organizzazione del lavoro in modalità "agile".

In ragione del peso attribuito alla valutazione della performance individuale dei dipendenti non dirigenti, sono stati associati a ciascuna dimensione: le declaratorie delle componenti specifiche e i descrittori di fascia della scala di valutazione suddivisi nelle diverse tipologie di personale.

4.3 Modalità di valutazione della *performance* individuale

Le principali fasi della valutazione della *performance* individuale dei Dirigenti sono le seguenti:

1. assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti;
2. raccolta dei dati per la valutazione e monitoraggio in itinere;
3. valutazione degli obiettivi e dei comportamenti;
4. comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento.

1. Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti

La Giunta approva un Quadro riepilogativo degli obiettivi e dei comportamenti attesi, predisposto dall'OIV con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione e previo confronto con il Segretario Generale e i Dirigenti. Il Quadro contiene gli obiettivi e i comportamenti che vengono attribuiti, con deliberazione, al Segretario Generale e ai Dirigenti entro il 31 gennaio di ogni anno.

A seguire, nel mese di febbraio, ogni Dirigente assegna gli obiettivi alle P.O. e, attraverso il loro supporto, a tutti i dipendenti della propria Area. Questa prima fase si realizza eventualmente anche attraverso colloqui individuali o di gruppo e trova specifica formalizzazione nelle "Schede di valutazione" e nella documentazione a corredo, dove sono indicati gli obiettivi assegnati e i comportamenti attesi.

2. Monitoraggio in corso d'anno e raccolta dei dati per la valutazione

Il Segretario Generale, con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione e con la supervisione dell'OIV, provvede a monitorare l'andamento degli obiettivi nel corso dell'anno mediante incontri collettivi e individuali con Dirigenti e P.O. (ed eventualmente sessioni di lavoro collettive con i dipendenti dell'Area di competenza) allo scopo di verificare l'andamento degli obiettivi assegnati, modificare alcuni obiettivi a seguito di eventuali novità sopravvenute e ri-orientare i comportamenti.

3. Valutazione degli obiettivi e dei comportamenti

Al termine dell'esercizio, l'Ufficio Controllo di gestione provvede a consolidare in chiave di consuntivazione i dati necessari a misurare il raggiungimento degli obiettivi di cui al Quadro riepilogativo sopra citato, attingendo alle risultanze del monitoraggio della *performance* organizzativa e integrandole, laddove necessario, per ciò che riguarda gli obiettivi specifici attribuiti ai diversi soggetti.

In tal modo, è possibile alimentare con i dati consuntivi la componente “Risultati” delle Schede di valutazione, mentre la valutazione della componente “Comportamenti” è frutto di osservazioni dirette ed è effettuata sulla base dei fattori e sub-fattori di valutazione dettagliatamente descritti nell’allegato 2.

Ognuno dei fattori individuati è oggetto di specifica valutazione. A ognuno dei sub-fattori viene assegnato un giudizio di carattere qualitativo che consente di arrivare a un punteggio sintetico dal punto di vista quantitativo. Ciò avviene secondo la scala di valutazione di seguito riportata.

Livelli di valutazione (Sub – fattori)	
Molto al di sotto	20%
Al di sotto	30%
In linea	60%
Buono	70%
Distinto	80%
Ottimo	90%
Eccellente	100%

La soglia minima, al di sotto e compresa la quale la valutazione deve intendersi negativa ai sensi dell’art. 3, comma 5-bis, del d.lgs. 150/2009, viene identificata con il livello “Al di sotto”.

La valutazione complessiva viene effettuata:

- nei confronti del Segretario da parte della Giunta su proposta dell’OIV (entro il mese di giugno);
- nei confronti dei Dirigenti da parte del Segretario Generale, con l’ausilio dell’OIV;
- nei confronti delle P.O. e del restante personale da parte dei Dirigenti responsabili delle unità organizzative di competenza, previa armonizzazione delle valutazioni con il Segretario Generale.

Soggetti che intervengono nel processo di valutazione

		VALUTATORI
VALUTATI	Segretario generale	Giunta con l’ausilio dell’OIV
	Dirigenti	Segretario generale con l’ausilio dell’OIV
	Posizioni organizzative	Dirigenti
	Dipendenti	Dirigenti con l’ausilio delle Posizioni organizzative

4. Comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento

Al fine di garantire l’allineamento tra risultati/comportamenti del dipendente e le attese della struttura, un rilievo particolare assumono i momenti dedicati al confronto diretto tra valutatore e valutato. Un’occasione favorevole per realizzare i colloqui di valutazione, che devono essere parte integrante di un processo continuo, sono i monitoraggi infrannuali sulla componente organizzativa della *performance*.

Una volta effettuate, le valutazioni sono comunicate dai soggetti valutatori eventualmente anche tramite colloqui individuali nell’ambito dei quali sono fornite indicazioni utili per migliorare le professionalità dei rispettivi soggetti valutati, individuando punti di forza/debolezza, eventuali interventi organizzativi da introdurre e suggerimenti per un piano di formazione individuale.

In vista di questi incontri, vengono predisposte delle schede di valutazione, da consegnare e discutere insieme ai soggetti valutati. Qualora il punteggio complessivo raggiunto dal valutato non sia ottimale, il valutatore è tenuto a individuare specifiche azioni di sviluppo organizzativo e professionale finalizzate alla crescita verso i livelli attesi.

5. La premialità

Le singole componenti della valutazione contribuiscono a determinare l'utilizzo del "Fondo risorse decentrate" previsto dall'art. 68 del nuovo CCNL.

Le risorse rese annualmente disponibili devono fare riferimento:

- alla *performance* organizzativa, per ciò che riguarda la *performance* di Ente e dell'Area di competenza;
- alla *performance* individuale, per ciò che riguarda il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati e alla valutazione dei comportamenti.

		COMPONENTI VALUTAZIONE	PERSONALE NON DIRIGENZIALE	
RISULTATI	Performance di Ente	Performance organizzativa	PO	Non DIR, né PO
	Performance di Area		PO	Non DIR, né PO
	Obiettivi individuali	Performance individuale	PO	
	COMPORTEMENTI		PO	Non DIR, né PO

6. Lo smart working

Si prevede inoltre che nell'ambito degli accordi individuali, di cui all'articolo 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81, verranno definiti:

1. gli specifici obiettivi della prestazione resa in modalità agile;
2. le modalità ed i tempi di esecuzione della prestazione;
3. le modalità ed i criteri di misurazione della prestazione medesima, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa in lavoro agile.

Tali specifici obiettivi faranno riferimento ai criteri di efficienza, efficacia e qualità dei servizi, definiti nell'ambito della programmazione annuale.

4.4 Procedure di conciliazione

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

Il valutato, dopo aver sottoscritto la scheda di valutazione per ricevuta, nel termine di 10 giorni dalla data posta sulla stessa, può chiedere al valutatore per iscritto il riesame, argomentandone le motivazioni. Il valutatore entro 10 giorni dal ricevimento della richiesta, nella medesima forma, risponde accogliendo l'istanza di riesame, ovvero motivandone il diniego.

Se il valutatore e il valutato concordano su una diversa valutazione, la nuova Scheda finale sottoscritta da entrambe le parti, sostituisce la precedente; se non concordano, la scheda di valutazione finale, sottoscritta esclusivamente dal valutatore, reca la firma del valutato unicamente per presa visione.

In questo secondo caso, fermo restando il suo diritto di rivolgersi all'autorità giurisdizionale, il valutato chiede entro 10 giorni, l'attivazione della procedura conciliativa di valutazione.

Il Conciliatore viene individuato dal Presidente della Camera di commercio di Modena, con proprio atto.

Il Conciliatore, sentiti il valutatore e il valutato comunica entro 10 giorni dal ricevimento della richiesta, una 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 10 giorni dal ricevimento del parere può accogliere le modifiche proposte dal Conciliatore o confermare la propria valutazione motivando la decisione con nota scritta e consegnarla al valutato per la firma di presa visione.

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

L'art. 7, comma 1 del d.lgs. 150/2009, così come modificato dal d.lgs. 74/2017, prevede che le amministrazioni pubbliche "adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*".

La previsione ha la finalità di indurre le amministrazioni a valutare, ogni anno, l'adeguatezza del proprio Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (SMVP) tenendo in considerazione le evidenze emerse dall'esperienza applicativa del ciclo precedente, le eventuali criticità riscontrate dall'Organismo Indipendente di Valutazione e il contesto organizzativo di riferimento per procedere all'eventuale aggiornamento. Occorre, quindi, dare conto dell'esito di tale valutazione annuale.

All'atto dell'avvio di un nuovo ciclo di pianificazione (entro il mese di ottobre), il Segretario Generale in raccordo con l'OIV e con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione provvede a verificare la necessità di aggiornare il SMVP alla luce delle eventuali variazioni intervenute nel contesto interno ed esterno. Qualora quest'ultimo non presenti novità sostanziali e tali da indurre l'esigenza di rimettere mano al Sistema, l'ente esplicita tale circostanza, attraverso una Delibera di Giunta, con la quale si conferma il Sistema già vigente e ne dà comunicazione al Dipartimento della Funzione pubblica. Tale atto sarà adottato al massimo entro il 31 dicembre e, comunque, non oltre l'approvazione del Piano della *performance* relativo al nuovo ciclo triennale di pianificazione.

Dei "criteri generali dei sistemi di valutazione della *performance*" viene data comunicazione alle Organizzazioni Sindacali, le quali possono, se credono, attivare il meccanismo del confronto ai sensi dell'art. 5, co. 3 del CCNL nazionale.

6. 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 Modena 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*.

DOCUMENTI, nel quale sono stati implementati gli editor per la redazione dei seguenti documenti: Relazione previsionale e programmatica (RPP);

- Preventivo economico (ivi compreso il PIRA, Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio);
- Piano della *performance*;
- 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).

MONITOR, per il monitoraggio degli obiettivi e degli indicatori a essi associati, consta di una serie di funzionalità che permettono la configurazione del flusso, la rilevazione in itinere da parte delle unità organizzative preposte, la validazione da parte dei responsabili, la misurazione e la valutazione da parte dei controller (cruscotti).

REPORT, che consente il download di reportistica inerente a obiettivi/indicatori secondo le seguenti combinazioni:

- obiettivi strategici/operativi;
- con o senza indicatori correlati;
- unità organizzative correlate.

ALLEGATI

1. [Le metodologie per la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa](#)
2. [Le aree di valutazione dei comportamenti: fattori, sub-fattori, descrittori di fascia](#)
3. [Scheda di programmazione](#)
4. [Scheda anagrafica indicatori](#)
5. [Algoritmi di calcolo del grado di raggiungimento KPI](#)
6. [Scheda di monitoraggio e valutazione della *performance* organizzativa](#)
7. [Modello di valutazione partecipativa per le CCIAA](#)
8. [Schede di valutazione individuale](#)

Non vengono allegati i documenti, non avendo subito modifiche rispetto al SMVP degli anni precedenti. Gli stessi risultano direttamente accessibili dai SMVP già approvati e pubblicati nella sezione dedicata di Amministrazione trasparente, in quanto non modificati.