



CAMERA DI COMMERCIO  
MODENA

# **Il sistema di misurazione e valutazione della *performance* 2024**

Dicembre 2023

*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 .....	8
1.1 Natura dell’Ente .....	8
1.2 Funzioni, attività, servizi svolti .....	8
1.3 Organizzazione dell’Ente .....	9
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 titolare di incarico di Elevata Qualificazione .....	24
4.2.3 Personale non Dirigente e non titolare di incarico di Elevata Qualificazione .....	25
4.3 Modalità di valutazione della <i>performance</i> individuale .....	26
4.4 Procedure di conciliazione .....	28
5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA .....	29
6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO .....	30
ALLEGATI .....	31
ALLEGATO 1 - Le metodologie per la misurazione e la valutazione della <i>performance</i> organizzativa .....	32
ALLEGATO 2 - Le aree di valutazione dei comportamenti: fattori, sub-fattori, descrittori di fascia .....	49
ALLEGATO 3 - Scheda di programmazione.....	70
ALLEGATO 4 - Scheda anagrafica indicatori .....	71
ALLEGATO 5 - Algoritmi di calcolo del grado di raggiungimento KPI .....	72
ALLEGATO 6 - Scheda di monitoraggio e valutazione della <i>performance</i> organizzativa .....	77
ALLEGATO 7 - Modello di valutazione partecipativa per le CCIAA.....	78
ALLEGATO 8 - Schede di valutazione individuale .....	107

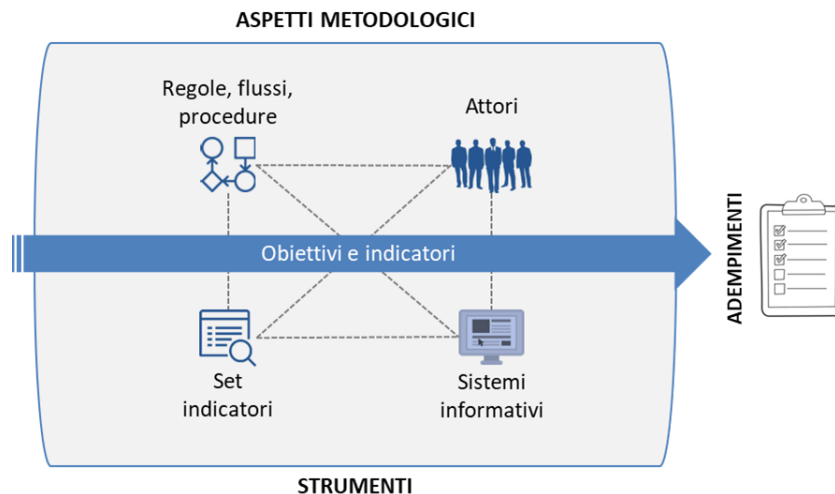
## PREMESSA

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.

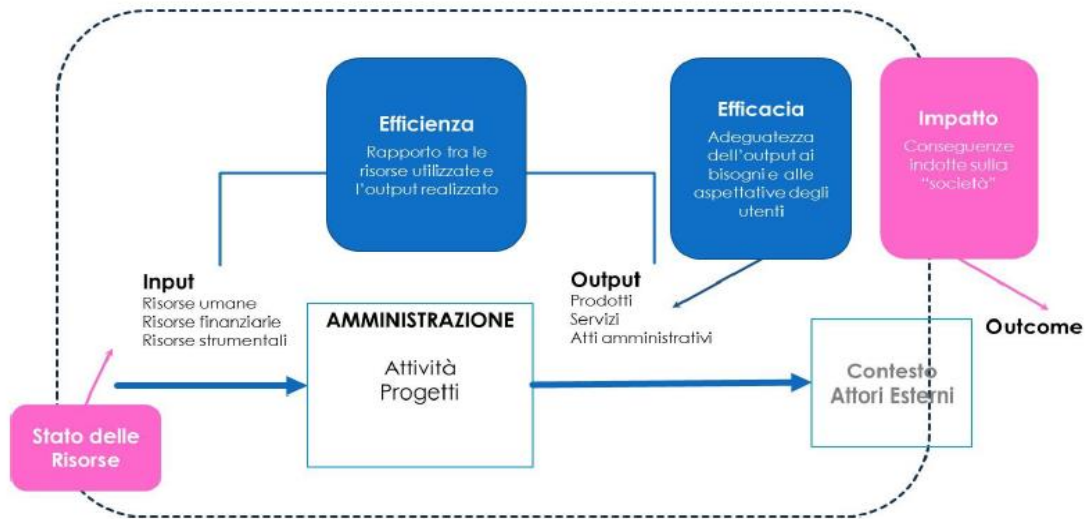


Due sono, infatti, le dimensioni della *performance* che il sistema considera e rispetto alle quali genera output informativi e di giudizio.

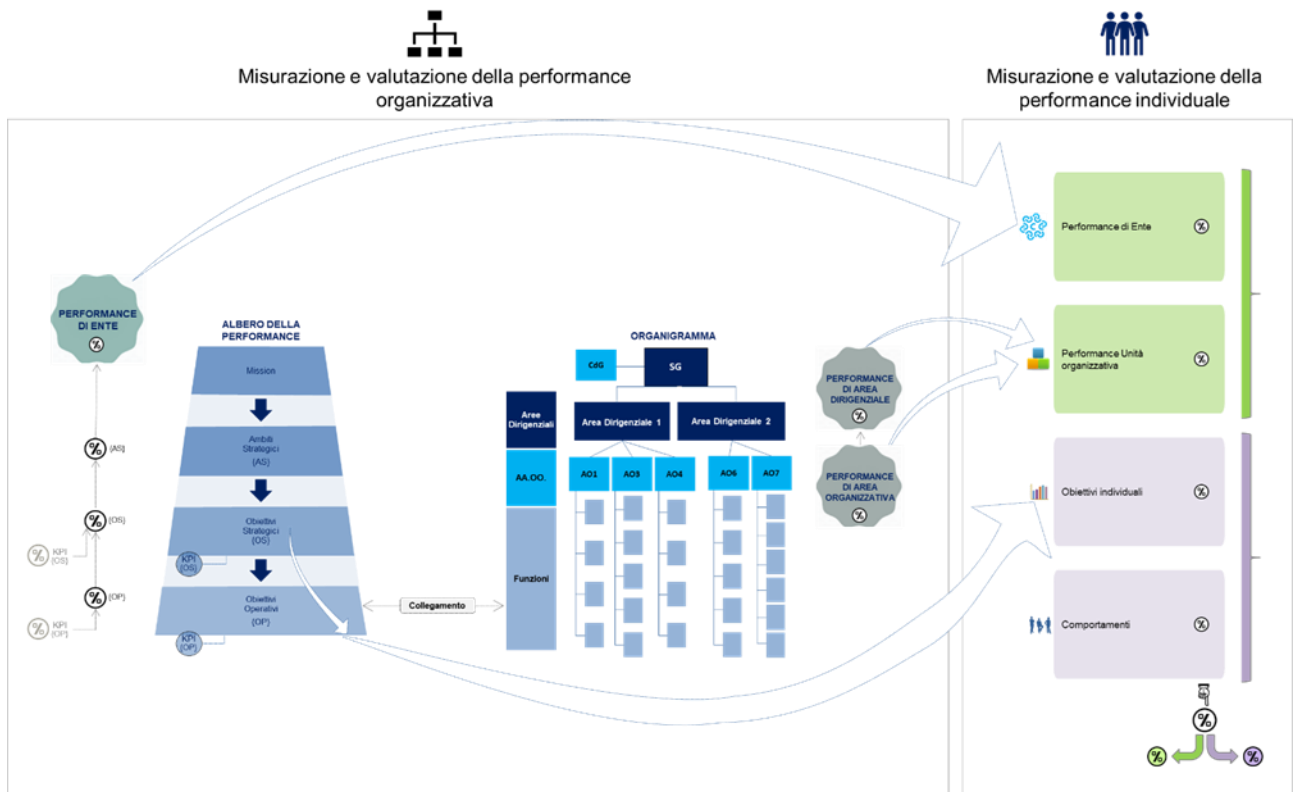
La **performance organizzativa** esprime il risultato che la CCIAA consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi definiti in sede di pianificazione e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni e delle aspettative della collettività. Può riguardare l'ente nel suo complesso, la 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).

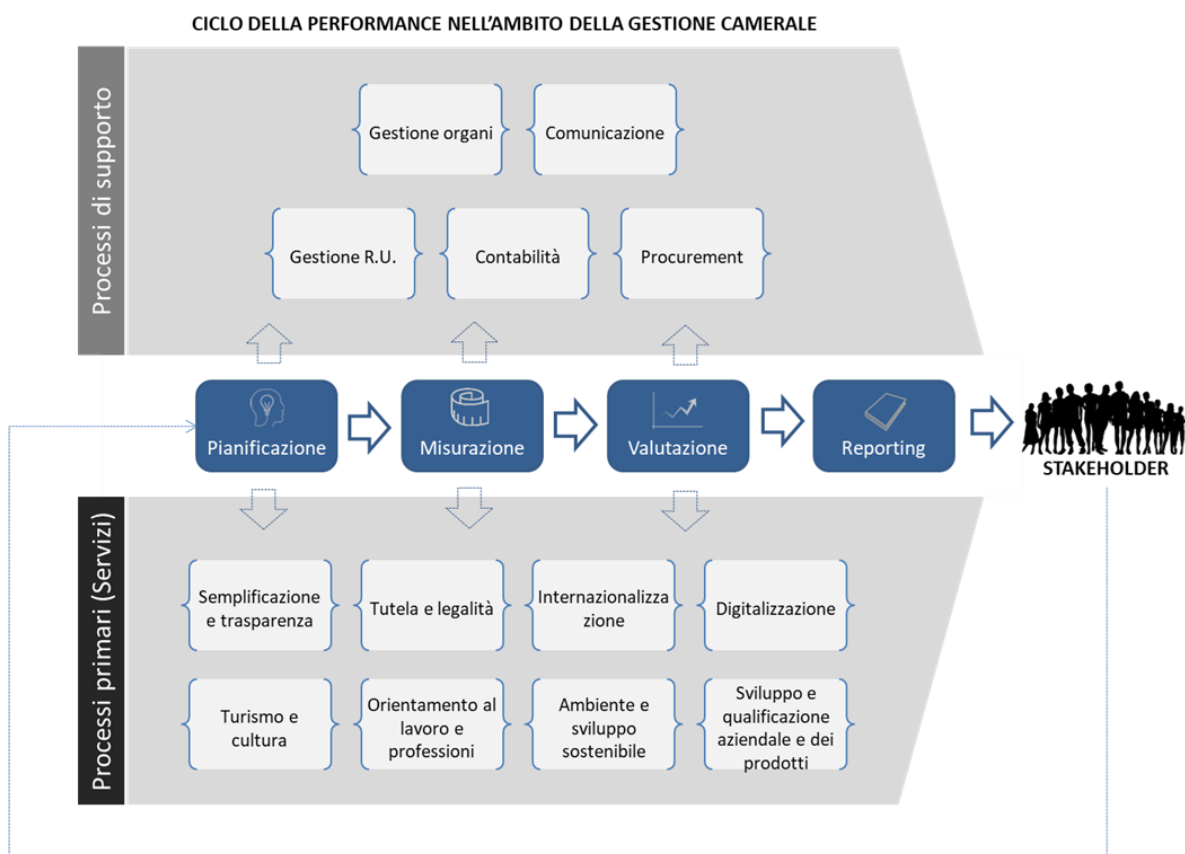


Ed è in quanto componenti di tale organizzazione (che con il loro impegno e contributo professionale determinano entità dell'operato e livello di rendimento) che i singoli dipendenti entrano nel sistema, interessati dalle attenzioni che in esso vengono dedicate alla dimensione individuale della *performance*.



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 camerale a vario titolo coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della Camera di commercio di Modena (il Segretario Generale, i Dirigenti, i titolari di incarico di Elevata qualificazione 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.

 **Semplificazione e trasparenza**


- ▶ Gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi
- ▶ Gestione SUAP

 **Tutela e regolazione**


- ▶ Tutela della proprietà industriale
- ▶ Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato
- ▶ Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti
- ▶ Sanzioni amministrative
- ▶ Metrologia legale
- ▶ Registro nazionale protesti
- ▶ Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi
- ▶ Rilevazione prezzi/tariffe e Borse merci
- ▶ Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo

 **Turismo e cultura**


- ▶ Iniziative a sostegno del turismo, della cultura e delle eccellenze territoriali

 **Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità**


- ▶ Servizi per l'accesso al mondo del lavoro
- ▶ Orientamento alla creazione d'impresa
- ▶ Certificazione competenze

 **Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti**


- ▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa
- ▶ Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni
- ▶ Tutela della legalità e contrasto alla criminalità
- ▶ Osservatori economici e rilevazioni statistiche

 **Internazionalizzazione**

- ▶ Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export
- ▶ Servizi certificativi per l'export

 **Digitalizzazione**

- ▶ Servizi per la digitalizzazione delle imprese (gestione Punti Impresa digitale)
- ▶ Servizi connessi all'Agenda digitale

 **Ambiente, Energia e sviluppo sostenibile**

- ▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile
- ▶ Tenuta Albo gestori ambientali
- ▶ Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale



## 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: 22 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, ad uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori e ad uno degli Ordini professionali;
- 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.

I principali processi presidiati dal Controllo di gestione sono:

- Pianificazione e programmazione camerale
- Programmazione economica, gestione di preventivo e budget
- Monitoraggio e sistema dei controlli
- Rendicontazione della *performance* e delle risorse (in particolare per i costi standard)
- Struttura tecnica a supporto all'OIV

Le principali attività gestite dalle Aree Organizzative sono le seguenti:

#### Segreteria Direzionale e Affari generali

- Gestione e supporto organi istituzionali
- Rapporti istituzionali con il territorio
- Gestione delle partecipazioni
- Assistenza e tutela legale
- Comunicazione istituzionale e verso l'utenza
- Promozione dei servizi camerali
- Protocollo generale e gestione documentale
- Anticorruzione e trasparenza
- Punto Impresa Digitale

## Risorse Finanziarie, Umane e Patrimoniali

- Gestione del personale (acquisizione, trattamento giuridico ed economico)
- Relazioni Sindacali
- Adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro e altri obblighi normativi camerali
- Acquisto di beni e servizi
- Patrimonio e servizi di sede
- Diritto annuale
- Contabilità e finanza
- Vigilanza sicurezza e conformità prodotti
- Metrologia legale
- Sanzioni amministrative

## Sviluppo Imprese

- Gestione del personale
- Relazioni Sindacali
- Acquisto di beni e servizi
- Patrimonio e servizi di sede
- Diritto annuale
- Contabilità e finanza
- Sanzioni amministrative
- Metrologia legale

## Tutela del mercato

- Registro nazionale dei protesti
- Servizi di composizione delle controversie (Organismo di mediazione e Organismo per il sovraindebitamento)
- Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci
- Tutela della proprietà industriale (deposito brevetti e marchi)
- Gestione pratiche ambientali
- Concorsi a premio
- Servizi certificativi per l'export

## Registro Imprese

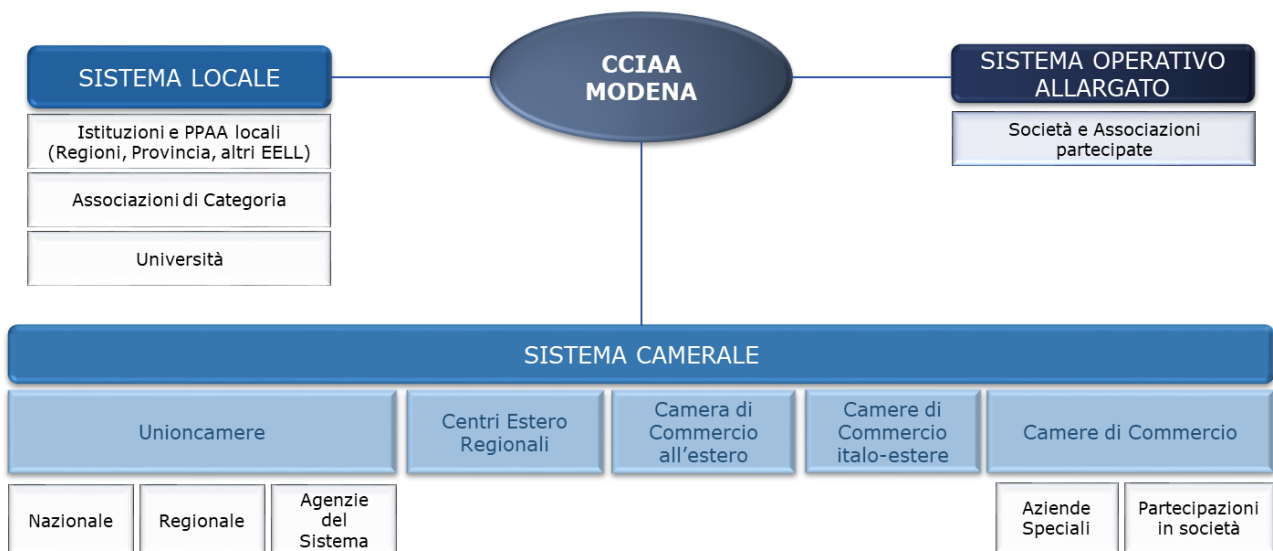
- Gestione del registro delle imprese, albi, ruoli, elenchi e procedure abilitative
- Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa
- Servizi digitali (rilescio dispositivi e certificati di firma digitale, carte tachigrafiche)
- Interrogazione del Registro delle imprese e altre attività di sportello
- Bollatura libri e registri
- Nulla osta e/o attestazione dei parametri economici finanziari per l'esercizio di attività autonoma a carattere imprenditoriale da parte di cittadini extracomunitari

## 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 camerale.



## 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 Integrato Attività e Organizzazione e Relazione sulla *performance*).

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 (E.Q.), 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 E.Q. 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 Elevata qualificazione. Gli obiettivi individuali per i Dipendenti, in particolare i comportamenti da loro attesi, sono individuati e comunicati dai rispettivi Dirigenti con il supporto dei titolari di Elevata qualificazione.

## 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 E.Q.) per quanto riguarda l'asseverazione dei dati (validazione).

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

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*.

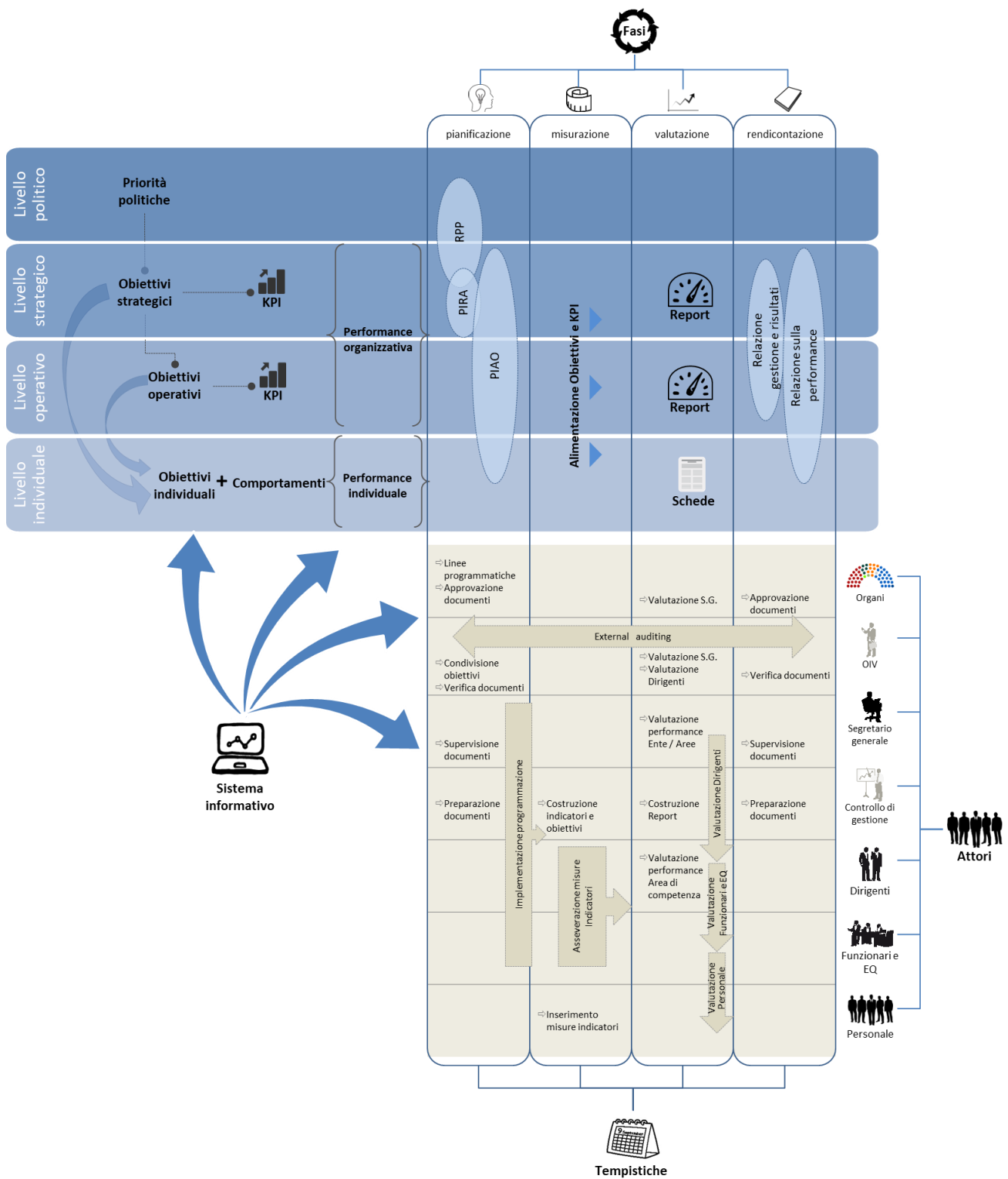
L'OIV supporta la Giunta nella valutazione del Segretario Generale ed il Segretario nella valutazione dei Dirigenti.

## 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, PIAO e Relazione sulla *performance*). 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:

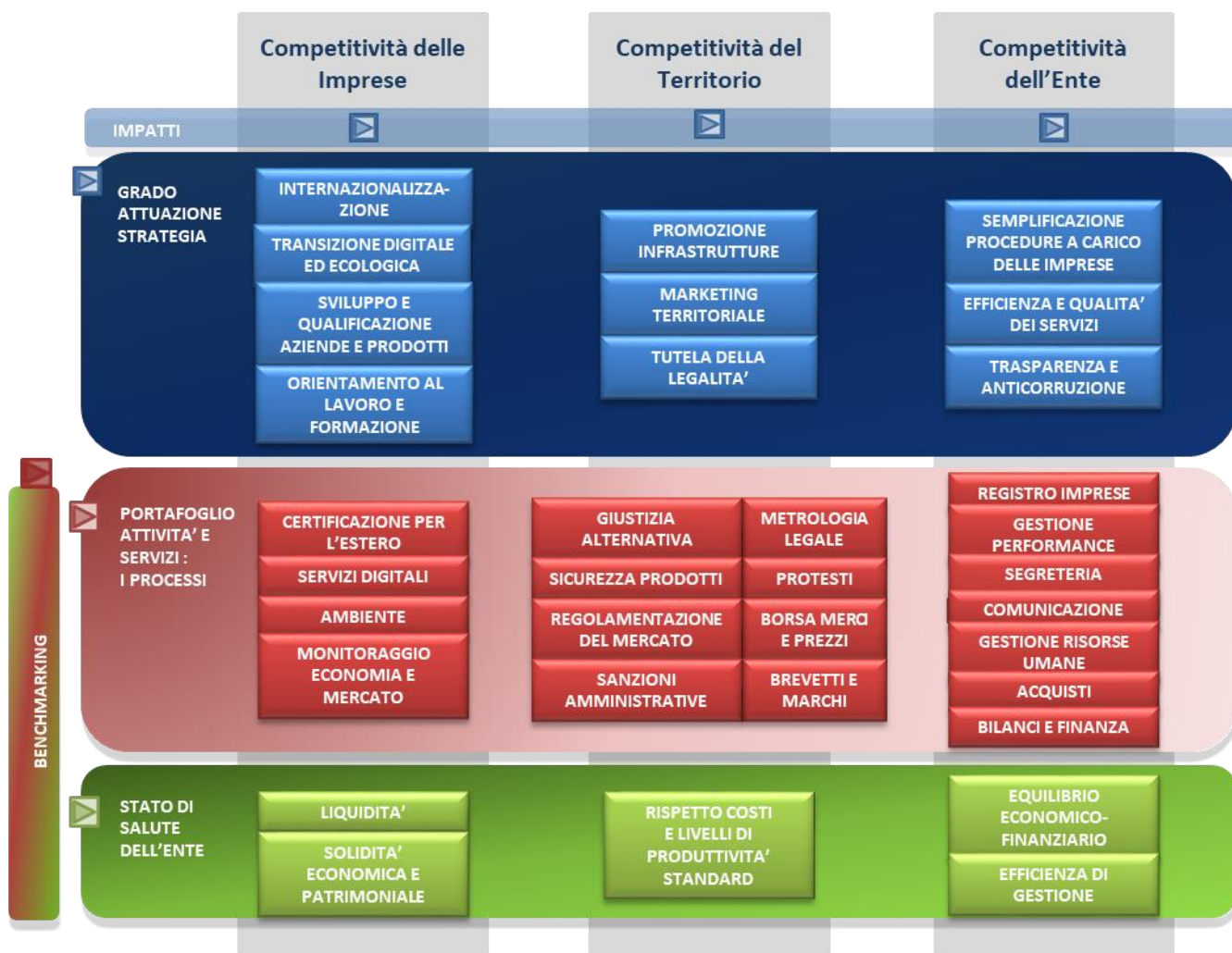
- disattesa
- inferiore alle aspettative
- in linea con le aspettative
- superiore alle aspettative

#### 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):

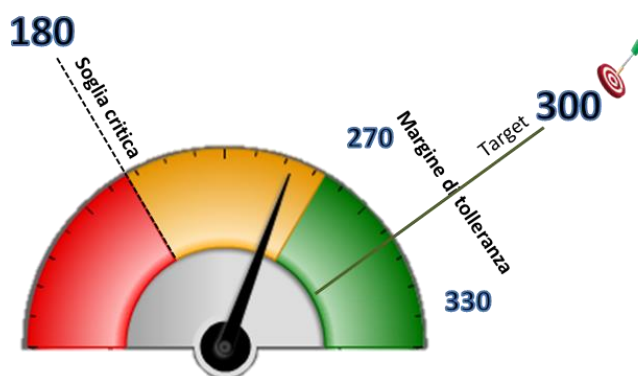
- per gli obiettivi strategici:  $\pm 10\%$ ;
- per gli obiettivi operativi:  $\pm 10\%$ ;
- per gli indicatori:  $\pm 10\%$ .

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 <=60%	Non raggiunto
	Critico >60%, <90%	Parzialmente raggiunto
	In linea >=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 dal titolare di incarico E.Q. di riferimento (i cosiddetti "Responsabili della rilevazione"). La validazione dei dati è, invece, competenza del Dirigente o del titolare di incarico E.Q., 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 Integra.

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, dette variazioni, proposte dalla struttura alla Giunta, vengono approvate da quest'ultima nell'ambito dell'aggiornamento del PIAO.

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 PIAO 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.

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

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;
- Titolari di incarico di Elevata qualificazione (E.Q.);
- 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 PIAO, 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		
<b>Segretario generale</b>	50%	0%	30%	20%	<b>100%</b>
<b>Dirigenti</b>	15%	45%	20%	20%	<b>100%</b>
<b>EQ</b>	10%	30%	20%	40%	<b>100%</b>
<b>Personale</b>	10%	30%	0%	60%	<b>100%</b>

### 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

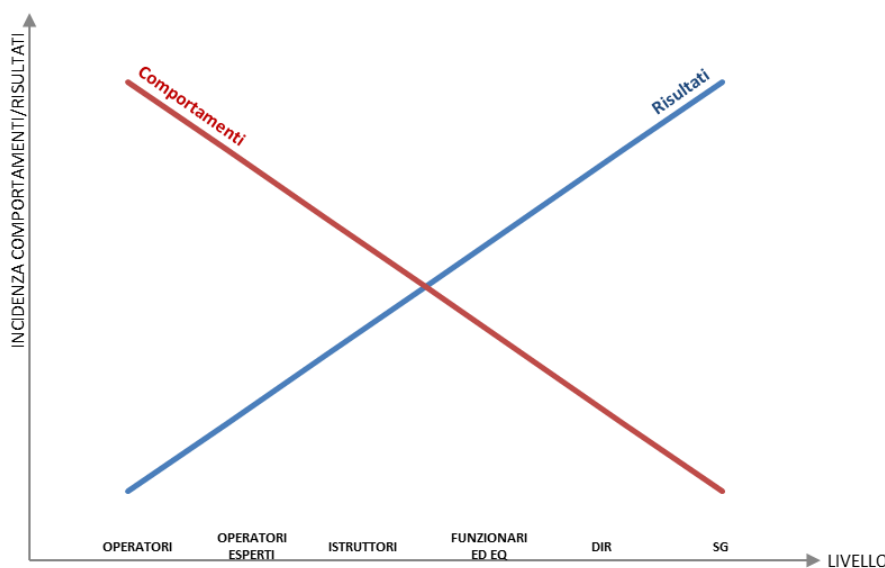
La valutazione della *performance* individuale della Camera di commercio di Modena si ispira ai seguenti principi:

- 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

Si fa innanzitutto riferimento alla previsione normativa introdotta dall'art. 4 bis D.L. 13/2023, convertito con modificazioni dalla L. 41 del 21/04/2023, che stabilisce di assegnare ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture, specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento.

La norma, ai fini dell'individuazione degli obiettivi annuali, fa riferimento all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145. E prevede che la verifica del raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento venga effettuata dal competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile sulla base degli indicatori elaborati mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni di cui all'articolo 7, comma 1, del decreto-legge 8 aprile 2013, n. 35, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 giugno 2013, n. 64.

Si dà quindi atto che il 30 per cento della retribuzione di risultato potenziale verrà riconosciuta al Segretario Generale (qualora sia prevista la corresponsione di premialità), in quanto dirigente apicale, e al dirigente dell'area amministrativo contabile, in relazione all'obiettivo e ai target come sopra indicati.

Per il restante 70% della retribuzione di risultato potenziale, resta invariata la modalità di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti, così come rappresentata nella scheda di valutazione individuale.

Gli ambiti di valutazione della scheda individuale dei dirigenti ed i pesi a ciascun ambito attribuiti individuano i parametri per la valutazione dei risultati da conseguire nello svolgimento dei progetti da realizzare in attuazione dei programmi prefissati nella relazione previsionale e programmatica e dei servizi o attività assegnati alla competenza delle diverse aree organizzative ai sensi dell'art. 8 comma 4 D. Lgs. 254/2005.

Oggetto della valutazione dei 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 PIAO;
- 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 titolare di incarico di Elevata Qualificazione

Oggetto della valutazione dei titolari di incarico di Elevata qualificazione 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 PIAO;
- i comportamenti assunti e le competenze dimostrate dai titolari di incarico di Elevata qualificazione 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 titolare di incarico di Elevata Qualificazione

Oggetto della valutazione dei dipendenti non rientranti nelle due precedenti 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 E.Q.) 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 Operatori, Operatori esperti, Istruttori e Funzionari ed Elevate Qualificazioni (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 capacità 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: capacità 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" e le attività effettuate in modalità di lavoro agile concorrono comunque al raggiungimento degli obiettivi collegati alle erogazioni dei compensi incentivanti la produttività e non soggiacciono a differenti sistemi di valutazione.

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, contestualmente all'approvazione degli obiettivi definiti nel PIAO, ne attribuisce la competenza al Segretario Generale e ai Dirigenti, mediante l'assegnazione delle schede di valutazione individuali di cui all'Allegato 8. Tali schede riportano altresì i comportamenti attesi definiti sulla base dei fattori e subfattori di valutazione (Allegato 2).

A seguire, nel mese di febbraio, ogni Dirigente assegna gli obiettivi ai titolari di incarico di E.Q. e, attraverso il loro supporto, a tutti i dipendenti della propria Area. Questa prima fase si realizza 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 E.Q. (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 programmati, 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;
- nei confronti dei Dirigenti da parte del Segretario Generale, con l'ausilio dell'OIV;
- nei confronti delle E.Q. 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
	Elevate qualificazioni	Dirigenti
	Dipendenti	Dirigenti con l'ausilio dei titolari delle Elevate qualificazioni

Nel corso dell'anno potranno essere sperimentate altre modalità di valutazione individuale, identificate sulla base della Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione emanata il 28 novembre 2023, in un'ottica di miglioramento progressivo.

#### 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. 80 del nuovo CCNL 16.11.2022.

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	EQ	Non DIR, né EQ
	Performance di Area		EQ	Non DIR, né EQ
	Obiettivi individuali	Performance individuale	EQ	
	COMPORTEMENTI		EQ	Non DIR, né EQ

## 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.

La delibera di approvazione del SMVP sarà adottata al massimo entro il 31 dicembre e, comunque, non oltre l'approvazione del PIAO 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);

- SMVP
- Preventivo economico (ivi compreso il PIRA, Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio);
- PIAO (Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione);
- 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](#)

# ALLEGATO 1 - Le metodologie per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa

## 1. GLI AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### Premessa normativa

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, all'articolo 8, in riferimento specifico alla dimensione della *performance* organizzativa, individua i seguenti ambiti di misurazione e valutazione:

- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

In coerenza con le indicazioni fornite dalla delibera CIVIT n. 104/2010, al fine di una migliore rappresentazione delle dinamiche gestionali, tali ambiti sono stati aggregati in 5 prospettive «orizzontali» (vs quelle «verticali» di cui agli obiettivi dell'albero della *performance*), con cui la Camera di commercio di Modena analizza in un sistema integrato e multidimensionale la *performance* organizzativa dell'Ente.





**Gli impatti dell'azione amministrativa (outcome):** il Sistema deve considerare gli impatti prodotti nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni. In particolare, occorre identificare ex ante gli impatti che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività. È, inoltre, necessario fornire ex post elementi utili a valutare se gli impatti previsti sono stati realmente conseguiti.

**Il grado di attuazione della strategia:** l'amministrazione è chiamata ad identificare, sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, gli obiettivi strategici e la relativa articolazione. Scopo di tale "macro-ambito" è consentire, attraverso le modalità esplicitate nel Sistema, di rappresentare ex ante quali sono le priorità dell'amministrazione e di valutare ex post se l'amministrazione ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati in linea con quanto previsto.

**Il portafoglio delle attività e dei servizi:** il Sistema deve strutturarsi sulla base delle attività, incluse quelle di supporto e di regolamentazione, e dei servizi attraverso i quali l'amministrazione esplica la propria azione rispetto all'ambiente di riferimento, ai portatori di interesse (stakeholder) e, laddove le funzioni istituzionali dell'amministrazione lo prevedano, rispetto agli utenti. Mediante l'articolazione di tale "macro-ambito", viene data indicazione, ex ante, dell'insieme programmato di attività e servizi che l'amministrazione mette a disposizione degli utenti e, comunque, della collettività - secondo le esigenze informative delle diverse categorie di portatori di interesse (stakeholder) - ed, ex post, del livello di attività e servizi effettivamente realizzati.

**Lo stato di salute dell'amministrazione:** l'amministrazione è tenuta a indicare le condizioni necessarie a garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali; a tal fine, il Sistema deve essere strutturato in modo tale da consentire di valutare ex ante ed ex post se: a) l'amministrazione è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse (stakeholder); b) i processi interni di supporto - i quali rendono possibile il funzionamento dell'amministrazione - raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia.

**I confronti con altre amministrazioni (benchmarking):** mediante tale "macro-ambito", che risulta trasversale ai precedenti, ciascuna amministrazione deve identificare i soggetti rispetto ai quali intende svolgere una comparazione della propria *performance*. Il Sistema deve, quindi, permettere di fornire un quadro del posizionamento dell'amministrazione rispetto a soggetti che svolgono attività simili. L'analisi del posizionamento consente ex post di valutare quali sono i punti di forza e le principali carenze da colmare.

Nella tabella di raccordo di seguito riportata si evidenzia la corrispondenza tra gli 8 ambiti di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa di cui all'art. 8 del D. Lgs. n. 150/2009 ed i 5 macro-ambiti di cui alla delibera CIVIT 104/2010.

AMBITI DI MISURAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA (EX ART 8 D L.VO N. 150/2009)	MACRO-AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA INDIVIDUATI DALLA CAMERA DI COMMERCIO DI MODENA, IN COERENZA CON QUANTO PREVISTO DALLA DELIBERA CIVIT 104/2010,
Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (lettera a)	- Impatti ( <i>outcome</i> )
Attuazione di piani e programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli <i>standard</i> qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse (lettera b)	- Grado attuazione strategia - Portafoglio processi - Salute ente

Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (lettera c)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado attuazione strategia</li> <li>- Portafoglio processi (risultati)</li> </ul>
Modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi (lettera d)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado attuazione strategia</li> <li>- Portafoglio processi</li> </ul>
Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione (lettera e)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado attuazione strategia</li> <li>- Portafoglio processi</li> </ul>
Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (lettera f)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portafoglio processi</li> <li>- Salute ente</li> <li>- <i>Benchmarking</i></li> </ul>
Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lettera g)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portafoglio processi (output)</li> <li>- <i>Benchmarking</i></li> </ul>
Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (lettera h)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portafoglio processi</li> </ul>

## 2. IL SISTEMA INTEGRATO DI ANALISI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

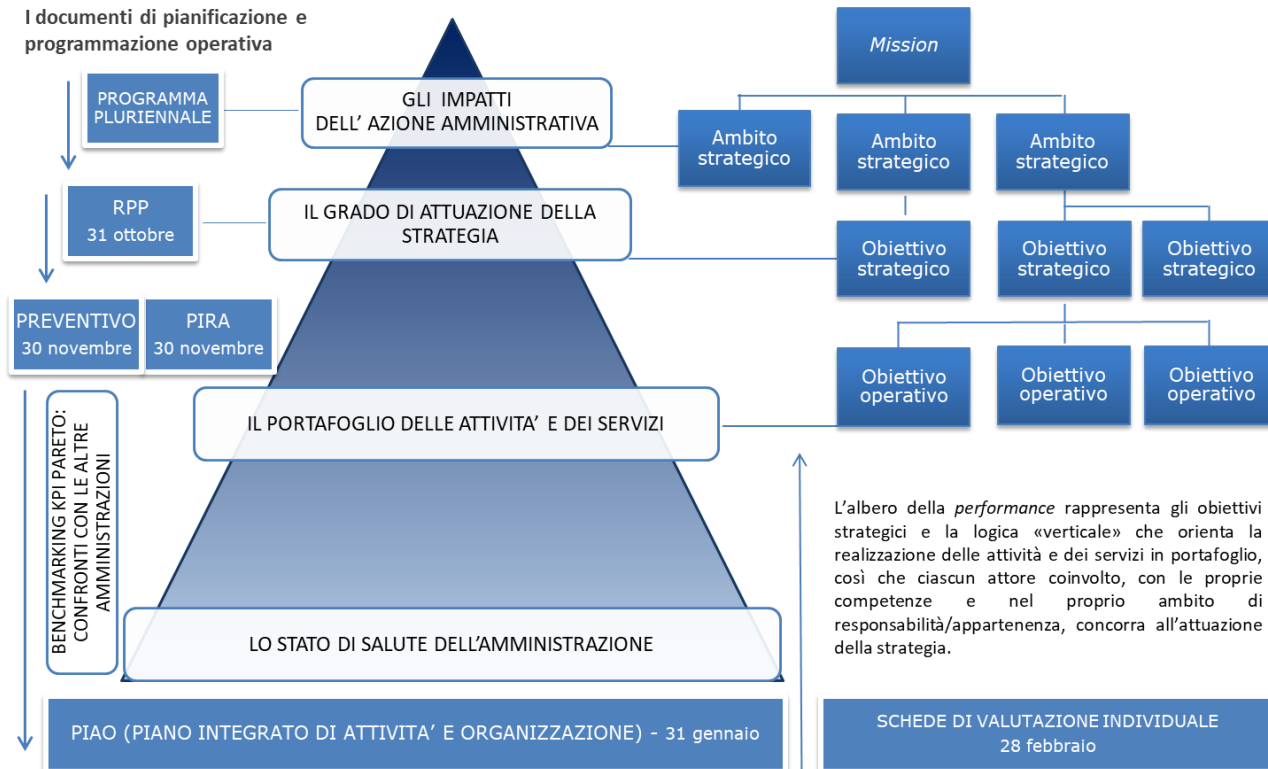
Con il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* la Camera di Commercio di Modena ha definito, identificando in tal modo un modello integrato di analisi della *performance* organizzativa (cfr. schema):

- l'architettura del sistema: dalla pianificazione strategica alla programmazione operativa, in stretto raccordo amministrativo e contabile;
- l'articolazione dell'Albero della *performance*, che si presenta come una mappa logica in grado di rappresentare anche graficamente i legami tra i diversi livelli degli obiettivi (Ambiti Strategici, Obiettivi Strategici, Obiettivi Operativi, Stato di salute dell'Ente);
- lo schema logico e gli ambiti fondamentali per la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa (cosa si misura e si valuta);
- le metodologie e le modalità per la costruzione degli indicatori (come si misura e si valuta);
- le fasi e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa (quando e chi misura e valuta).

## Gli ambiti di valutazione della Performance

I 5 macro-ambiti di misurazione e valutazione previsti dalla delibera CIVIT 104/2010 individuano le prospettive «orizzontali» con cui, mediante opportuni indicatori, analizzare la performance.

I documenti di pianificazione e programmazione operativa



## 3. LE METODOLOGIE PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Vengono di seguito descritte le metodologie adottate, con riferimento a ciascuno dei 5 macro-ambiti di valutazione, esplicitando metodi e tecniche di misurazione, strumenti e procedure seguite.

### Gli impatti dell'azione amministrativa (outcome)

il Sistema deve considerare gli impatti prodotti nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni. In particolare, occorre identificare ex ante gli impatti che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività. È, inoltre, necessario fornire ex post elementi utili a valutare se gli impatti previsti sono stati realmente conseguiti.

Gli impatti dell'azione amministrativa rappresentano l'esito degli obiettivi del 1° livello dell'Albero della performance, relativo agli Ambiti strategici.

La vista su questi obiettivi è nella sezione Valore pubblico, performance e anticorruzione del PIAO triennale, con prospettiva di medio-lungo termine, e nel Programma pluriennale direttamente correlata al periodo di riferimento (generalmente i 5 anni di durata in carico del Consiglio medesimo).

L'*outcome* rappresenta una delle componenti fondamentali per la valutazione della *performance* organizzativa, nonché quella più critica dal punto di vista della misurazione, in quanto rappresenta il cambiamento (auspicabilmente il beneficio) generato a breve-medio-lungo termine dai programmi realizzati dall'ente sui partecipanti, ma anche su altri destinatari programmati o non programmati.

Gli impatti (o *outcome*), sono generalmente espressi in termini di:

- cambiamenti di conoscenze o abilità (ad esempio, le maggiori conoscenze delle imprese che hanno partecipato al programma di internazionalizzazione). Sono generalmente considerati di breve termine;
- cambiamenti di comportamenti (ad esempio, i cambiamenti nel modo di procedere delle imprese come conseguenza del programma). Sono generalmente considerati risultati di termine intermedio;
- acquisizione/incremento di valori, condizioni e status (ad esempio, il maggior valore delle imprese internazionalizzate con successo come conseguenza del programma) sono invece tipicamente considerati *outcome* di lungo termine.

La misurazione dell'impatto è, di norma, un'attività complessa e onerosa, che richiede un periodo di osservazione ampio e che va contestualizzata in relazione a ciascuno degli specifici programmi, per i quali si impone la definizione di:

- Obiettivi di *Outcome*: generalmente identificati con riferimento al numero di destinatari del programma e degli effetti del programma stesso su di essi. (Per esempio, il numero o la percentuale di partecipanti al programma per cui ci si propone di raggiungere un obiettivo di *outcome* di 500 imprese – il 10% delle imprese dell'area interessata - che aumentino le loro esportazioni del 10% nel successivo anno);
- Indicatori di *Outcome*: valori osservabili e misurabili nel perseguimento di un obiettivo di *outcome*. Questi indicatori sono quello che si può misurare per indicare il progresso nel raggiungimento dell'obiettivo di *outcome*. (Per esempio, il numero di imprese partecipanti a un programma di promozione che aumenta le sue esportazioni durante i sei mesi successivi al programma stesso).

È in ragione di tale complessità, generalmente troppo onerosa anche dal punto di vista economico, che la misurazione dell'impatto non viene di norma posta in essere, privilegiando la misurazione dei restanti ambiti della *performance* organizzativa e/o l'utilizzo di indicatori di tipo proxy (misure indirette di fenomeni complessi che non si è in grado di misurare direttamente, o la cui misurazione avrebbe un costo elevato).

Dal punto di vista della metodologia, la Camera di Commercio di Modena opera in coerenza con la metodologia definita da Unioncamere nazionale così come descritto nel documento "La valutazione dell'impatto delle politiche - indicazioni e metodologie sulla identificazione e misurazione degli *outcome*" predisposto con l'obiettivo di fornire alle Camere di commercio:

- indicazioni metodologiche per la valutazione dell'impatto delle politiche, approfondendo sia gli aspetti metodologici, sia le concrete necessità operative che la legge di riforma pone;
- elementi per agevolare l'identificazione e la misurazione degli *outcome*, chiavi di lettura, modalità di elaborazione e rappresentazione dei dati che possano essere progressivamente utilizzate e sviluppate in base al proprio "stadio di maturazione", fornendo in tal modo valore aggiunto.

Il documento descrive e mette a confronto due diversi approcci metodologici quali:

- il cosiddetto modello lineare, secondo cui la *performance* di un sistema è misurabile attraverso una serie di indicatori di perseguimento e raggiungimento di obiettivi precostituiti;
- il modello dell'analisi degli effetti, secondo cui la miglior misura della *performance* è costituita dalla stima di tutti gli effetti diretti e indiretti, intenzionali e non intenzionali, del programma considerato.

## Il grado di attuazione della strategia

L'amministrazione è chiamata ad identificare, sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, gli obiettivi strategici e la relativa articolazione. Scopo di tale "macro-ambito" è consentire, attraverso le modalità esplicitate nel Sistema, di rappresentare ex ante quali sono le priorità dell'amministrazione e di valutare ex post se l'amministrazione ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati in linea con quanto previsto.

Individua il 2° livello dell'Albero della *performance*, relativo agli Obiettivi strategici.

Gli obiettivi (strategici ed operativi) sono caratterizzati da risultati attesi e da indicatori di *performance* (KPI, Key Performance Indicator), che consentono, nelle fasi successive all'approvazione della pianificazione e all'assegnazione, il monitoraggio del grado di avanzamento/raggiungimento e la valutazione delle *performance* raggiunte. La delibera CIVIT n. 112/2010 definisce l'indicatore come "una grandezza (indistintamente un valore assoluto o un rapporto) espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole d'attenzione da parte degli *stakeholders* interni (amministratori, management) o esterni (imprese, cittadini, associazioni, altri enti...)".

Da un punto di vista relazionale, ogni elemento è legato agli elementi ad esso immediatamente subordinati da una relazione uno a molti che consente di associare uno o più "figli" ad uno stesso "padre". Nello specifico, ad ogni ambito strategico (1° livello dell'albero della *performance*) sono associati uno o più obiettivi strategici (2° livello), ai quali sono associati uno o più obiettivi operativi (3° livello).

Analoghe relazioni (uno-a-molti) sono previste nel legame "orizzontale" tra obiettivi e relativi KPI: ad ogni obiettivo possono essere associati uno o più KPI, in ragione delle grandezze da monitorare e del livello organizzativo da misurare.

Viene così garantita l'articolazione spaziale, basata su una logica di rappresentazione "a cannocchiale", suggerita dalla delibera CIVIT 104/2010: partendo cioè dai risultati aggregati per ogni obiettivo di livello superiore, è reso possibile un progressivo accesso ad obiettivi e risultati più analitici (con una progressione cioè dal generale al particolare e viceversa), così come un'aggregazione ed una rappresentazione dei risultati per i vari livelli organizzativi (Camera nel suo insieme, area dirigenziale, area organizzativa, obiettivi individuali) e per i diversi ambiti di valutazione identificati.

In fase di pianificazione la vista sugli obiettivi strategici e relativi risultati attesi è:

- nel PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione), triennale con prospettiva "rolling" sui 3 successivi anni di pianificazione;
- nel Programma pluriennale, direttamente correlata al periodo di riferimento (generalmente i 5 anni di durata in carico del Consiglio medesimo).

Ai livelli strategici (aree e obiettivi strategici) vengono utilizzati indicatori:

- di *outcome* (se già valorizzati e resi disponibili nell'ambito di progetti ed obiettivi condivisi con altri enti/istituzioni/organismi...),
- di tipo *proxy* (misure indirette di fenomeni complessi che non si è in grado di misurare direttamente, o la cui misurazione avrebbe un costo elevato), utili – come valori di riferimento nel medio-lungo periodo – ad analizzare il possibile impatto prodotto sul territorio dall'attuazione degli obiettivi strategici pianificati,
- di risultato (specifici per ciascuno dei 3 anni di pianificazione), con lo scopo di individuare possibili aree di riprogrammazione, laddove si verificano scostamenti significativi rispetto alle attese soprattutto in relazione al triennio di riferimento del PIAO e/o al periodo di riferimento del Programma pluriennale.

I risultati attesi (target) stabiliti in fase di pianificazione strategica (e programmazione operativa) sono monitorati in corso d'anno e definitivamente valutati al termine di ogni anno solare mediante il processo di rilevazione delle misure e validazione dei KPI ed il conseguente calcolo della *performance* di ogni indicatore, individuata come variazione percentuale tra risultato conseguito (C=consuntivo) e risultato atteso (T=target).

Per ogni obiettivo dell'albero quindi, la *performance* viene calcolata come media pesata di due componenti: quella degli indicatori associati all'obiettivo stesso e quella degli obiettivi figli.

La rendicontazione rappresenta l'esito della misurazione e della valutazione effettuata per ogni obiettivo strategico (così come per ogni obiettivo operativo che concorre al raggiungimento dei risultati dell'obiettivo strategico stesso) in tutte le dimensioni di valutazione ad esso associate (*performance* raggiunta per ciascun KPI associato e di obiettivo, risorse economiche dedicate/assorbite, risorse umane coinvolte, risultati raggiunti, criticità riscontrate, opportunità evidenziate e conseguente riprogrammazione...).

I report analitici vengono allegati alla Relazione sulla *Performance*, la *performance* sinteticamente rappresentata secondo la segnaletica a "semaforo", ai vari livelli dell'albero della *performance* e della struttura organizzativa camerale, costituisce l'intera sezione 3 della Relazione sulla *performance*.

## Il Portafoglio delle attività e dei servizi: i Processi

Il Sistema deve strutturarsi sulla base delle attività, incluse quelle di supporto e di regolamentazione, e dei servizi attraverso i quali l'amministrazione esplica la propria azione rispetto all'ambiente di riferimento, ai portatori di interesse (stakeholder) e, laddove le funzioni istituzionali dell'amministrazione lo prevedano, rispetto agli utenti. Mediante l'articolazione di tale "macro-ambito", viene data indicazione, ex ante, dell'insieme programmato di attività e servizi che l'amministrazione mette a disposizione degli utenti e, comunque, della collettività - secondo le esigenze informative delle diverse categorie di portatori di interesse (stakeholder) - ed, ex post, del livello di attività e servizi effettivamente realizzati.

Individua il 3° livello dell'Albero della *performance*, che rappresenta gli Obiettivi operativi ed ai correlati piani di Azione.

La vista è annuale.

Al fine di strutturare il sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa sulla base delle attività e dei servizi attraverso i quali esplica la propria azione, la Camera di Commercio di Modena ha mappato e classificato la propria attività in coerenza con la Mappa dei processi camerali predisposta e periodicamente aggiornata da Unioncamere nazionale.

Tale mappa consente di classificare in forma omogenea le attività svolte dalle Camere di commercio e dalle relative Aziende speciali e di procedere alla misurazione ed al confronto sistematico dei livelli di qualità, efficacia ed efficienza dei processi ai fini del loro miglioramento.

La mappa comprende sia i processi funzionali all'erogazione dei servizi alle imprese (cd processi primari) che i processi di supporto alla gestione dell'Ente. L'alberatura dei livelli della mappa e i relativi contenuti minimi sono definiti da Unioncamere, in relazione alle funzioni attribuite o delegate alle Camere di commercio ed in funzione delle esigenze informative del sistema.

Il livello di attività e di servizi effettivamente realizzati viene misurato attraverso gli indicatori di:

- **Volume:** Indicatori che forniscono un'indicazione sui volumi di servizio effettivamente erogati dall'Ente;
- **Qualità:** Indicatori che esprimono la capacità di un servizio di soddisfare un dato bisogno sia in termini di qualità erogata (effettiva) sia in termini di qualità percepita (attraverso campagne di *customer satisfaction*).

Tali indicatori, unitamente a quelli finalizzati alla misurazione dei livelli di efficienza, efficacia, solidità economico-patrimoniale, etc. (cfr. di seguito il macro-ambito "Stato di salute") vengono definiti (eventualmente integrandoli) a partire da quelli previsti dal "Piano integrato degli indicatori per il monitoraggio e controllo delle Camere di Commercio" predisposto e periodicamente aggiornato da Unioncamere in coerenza con la mappa dei processi.

Con particolare riferimento agli indicatori di qualità (effettiva), il piano degli indicatori Unioncamere è articolato (in conformità con quanto previsto dalla Delibera CIVIT n. 3/2012 "Linee guida per il miglioramento degli strumenti per la qualità dei servizi pubblici") secondo le quattro dimensioni rilevanti per rappresentare la qualità effettiva dei servizi:

→ **Accessibilità:** (fisica o multicanale), intesa come la disponibilità e la diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono all'utente di individuare agevolmente e in modo chiaro il luogo in cui il servizio o la prestazione possono essere richiesti, nonché le modalità per fruirne direttamente e nel minore tempo possibile;

→ **Tempestività:** intesa come il tempo intercorrente tra il momento della richiesta e il momento dell'erogazione del servizio o della prestazione;

→ **Trasparenza:** intesa come la disponibilità/diffusione di informazioni che consentono, all'utente, di conoscere chiaramente "a chi", "come", "cosa richiedere", "in quanto tempo" ed eventualmente "con che costo";

→ **Efficacia** (con riferimento agli utenti esterni) qualificabile come la rispondenza del servizio o della prestazione erogata (in termini di conformità, affidabilità, completezza), a ciò che l'utente può aspettarsi. Ai fini della definizione degli indicatori di qualità sono stati utilizzati, quindi, i criteri e le indicazioni maturate nell'ambito del progetto nazionale promosso e coordinato dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Per quanto invece attiene alla misurazione della qualità (percepita), la realizzazione di campagne di rilevazione del livello di soddisfazione da parte della propria utenza è realizzata secondo le metodologie e gli strumenti messi a disposizione da Unioncamere nazionale all'indirizzo

<https://www.unioncamere.gov.it/performance-accountability/linee-guida-unioncamere/linee-guida-customer-satisfaction>.

Ci si riferisce

- alle linee guida, contenenti indicazioni di metodo e di merito per la realizzazione di indagini di *customer satisfaction* nelle Camere;
- agli esempi di *key performance indicators* inerenti alla dimensione della qualità percepita;
- al Sistema informativo per la consultazione on-line dei dati della *customer satisfaction*.

## Lo stato di salute dell'ente

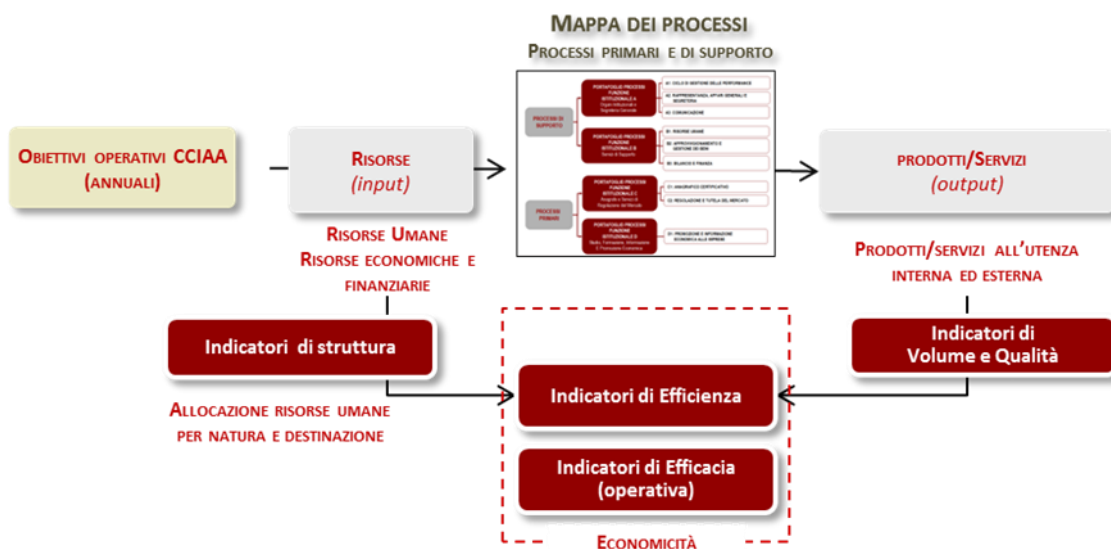
L'amministrazione è tenuta a indicare le condizioni necessarie a garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali; a tal fine, il Sistema deve essere strutturato in modo tale da consentire di valutare ex ante ed ex post se: a) l'amministrazione è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse (stakeholder); b) i processi interni di supporto - i quali rendono possibile il funzionamento dell'amministrazione - raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia.

Lo stato di salute della Camera di Commercio di Modena viene misurato avvalendosi in particolare del set di indicatori definito da Unioncamere, ai sensi dell'art. 35 del D.P.R. 254/2005, ed articolato (sempre con riferimento alla mappa dei processi Unioncamere) in:

- **indicatori di struttura:** indicatori sul personale delle CCIAA in termini di consistenza, dimensionamento rispetto al bacino di imprese, dimensionamento per funzioni istituzionali e processi, grado di esternalizzazione;
- **indicatori Economico-patrimoniali:** indicatori di bilancio che comprendono i tradizionali ratios su liquidità, sostenibilità economica e solidità patrimoniale, ai quali si affiancano indicatori sul costo medio del personale e sulla composizione di costi e ricavi;
- **indicatori di efficienza:** indicatori che permettono di valutare le attività e gli output generati dai processi rispetto al relativo impiego di risorse (economiche o umane) utilizzando differenti ottiche:
  - dal punto di vista della produttività delle risorse e, quindi, dei volumi medi di attività prodotti per unità di personale assorbita da ciascun processo;
  - in termini di costo medio degli prodotti/servizi realizzati nell'ambito di ciascun processo;
  - dal punto di vista della loro incidenza sui ricavi (nei casi in cui i prodotti/servizi non siano sufficientemente omogenei ovvero laddove sia opportuno esplicitare gli ambiti nei quali ad una minore efficienza della Camera corrisponde un maggior valore aggiunto garantito alle imprese);
- **indicatori di efficacia:** indicatori che permettono di valutare i risultati conseguiti rispetto a una determinata finalità con riferimento ad esempio a:
  - la capacità dell'Ente di conseguire quantitativamente gli obiettivi operativi definiti in sede di pianificazione/programmazione nonché agli adempimenti dettati dalla normativa;
  - l'adeguatezza della qualità degli output prodotti rispetto agli obiettivi pianificati;
  - lo scostamento tra risultato raggiunto con quello programmato;
  - la rispondenza del servizio o della prestazione erogata (in termini di conformità, affidabilità, completezza), a ciò che l'utente può aspettarsi;
- **Costi processi/costi standard:** indicatori che forniscono la misura delle risorse economiche utilizzate per l'erogazione dei servizi definendone i relativi valori «efficienti» con indicazione dell'aggiustamento necessario per convergere verso il valore «standard»;

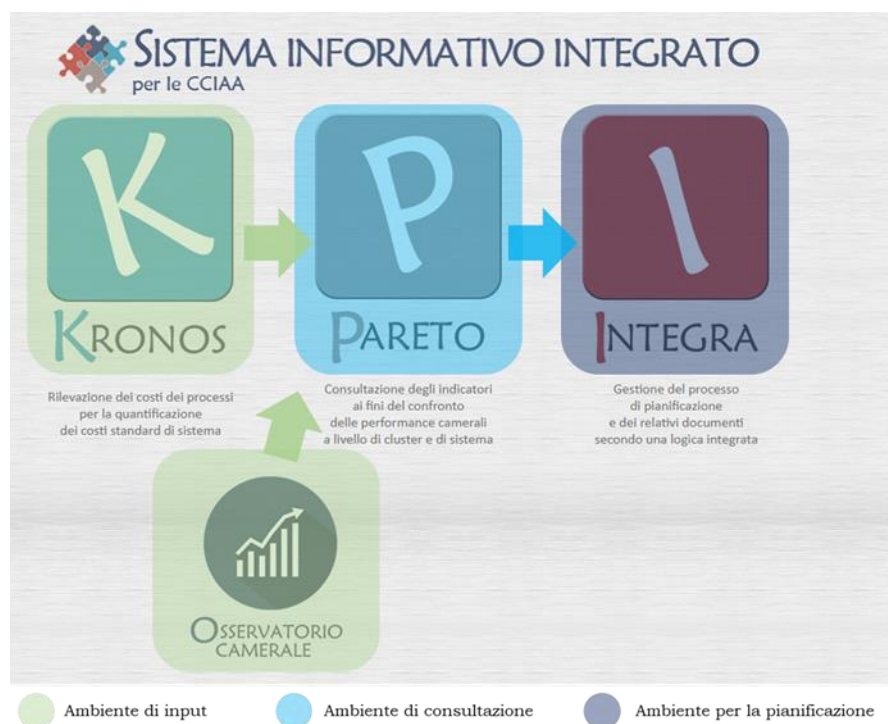


- **FTE processi/ FTE standard**: indicatori che forniscono la misura delle risorse umane interne ed esterne impiegate per l'erogazione dei servizi definendone i relativi valori «efficienti» con indicazione dell'aggiustamento necessario per convergere verso il valore «standard».



Tali indicatori vengono definiti e misurati secondo le metodologie e gli strumenti messi a disposizione da Unioncamere nazionale quali:

- Il “**Piano integrato degli indicatori per il monitoraggio e controllo delle Camere di Commercio**”, predisposto e periodicamente aggiornato da Unioncamere il quale definisce, in coerenza con la mappa dei processi, i criteri di selezione degli indicatori idonei per ciascun processo e il pannello di indicatori corredato dalle fonti informative e dalle relative metriche di misurazione.
- Il **Sistema informativo per la valorizzazione e consultazione on-line degli indicatori** (<http://sistemaintegrato.harnekinfo.it/>)



Il Sistema informativo integrato si configura come un vero e proprio «hub» informativo all'interno del quale le CCIAA inseriscono i dati (data entry), visualizzano/scaricano indicatori e informazioni rielaborate e possono accedere a ulteriori funzionalità di supporto e ausilio per le loro attività.

L'architettura del sistema prevede degli ambienti (moduli) nei quali è possibile effettuare le rilevazioni attraverso una serie di maschere che consentono il time reporting e la contabilizzazione dei costi/ricavi rispetto alla Mappa dei processi camerali («Kronos») ovvero attraverso questionari strutturati e in forma tabellare («Osservatorio camerale»).

Grazie a tali ambienti di input, vengono raccolti dei dati che, opportunamente combinati sia automaticamente dal sistema sia attraverso elaborazioni off-line da parte del gruppo di lavoro Unioncamere, contribuiscono ad alimentare un ambiente di consultazione («Pareto») nel quale sono disponibili 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). Gli indicatori sono, a loro volta, richiamabili nell'ambiente per la pianificazione e il ciclo della performance delle singole Camere («Integra») e possono così diventare, insieme ad altri obiettivi/indicatori creati ad hoc, la base per le successive operazioni di misurazione, valutazione e rendicontazione.

- La **“Guida alla rilevazione dei costi dei processi”** attraverso la quale vengono forniti alle Camere metodologia e indicazioni operative per la misurazione dei costi dei processi, anche al fine della determinazione dei costi standard di sistema, secondo principi di economicità e sostenibilità, e delle aree di potenziale risparmio derivante dal riallineamento dei costi.

Si riporta di seguito una scheda di sintesi della metodologia adottata per la rilevazione dei costi di processo e la determinazione dei costi standard.

### I fondamentali della metodologia per la rilevazione dei costi di processo

Il sistema di rilevazione delle ore e dei costi dei processi camerali poggia sui seguenti fondamentali:

- ↳ **Comparabilità:** le rilevazioni coinvolgono tutti gli «attori» del sistema (attraverso la tecnica del consolidamento dei dati delle CCIAA con le relative Aziende speciali) e fanno riferimento alla medesima classificazione dei loro processi organizzativi (v. infra Mappa dei processi).
- ↳ **Certificabilità:** per la definizione dei costi dei processi il punto di partenza sono i bilanci consuntivi approvati, il che consente di certificare i dati e di non fare ricorso a stime o previsioni.
- ↳ **Significatività** → l'attribuzione, per quanto possibile, in forma «diretta» dei costi ai processi consente minimizzare i ribaltamenti indiretti e aumentare il livello di significatività delle misurazioni.
- ↳ **Conformità** → l'attendibilità delle rilevazioni e la conformità delle rilevazioni con la Unioncamere viene perseguita attraverso la produzione e diffusione di documentazione e indirizzi, l'erogazione di servizi di assistenza in sede di rilevazione e il monitoraggio ex post della qualità dei dati rilevati (*data quality*).

### Soggetti interessati e percorso di coinvolgimento

Sono interessate dalla rilevazione:

- ↳ tutte le Camere di Commercio del sistema nazionale;
- ↳ le loro Aziende Speciali, quali parte integrante del sistema, i cui costi sono rilevati secondo la medesima classificazione e metodologia seguita per le Camere.

Sono escluse dalle rilevazioni:

- le Aziende Speciali «atipiche», quali le Borse immobiliari, le Stazioni Sperimentali per l'industria ed i Laboratori chimico merceologici;
- le società partecipate e controllate non rientrano nel perimetro di indagine in considerazione della diversa natura giuridica e della forte disomogeneità in termini di quote camerali e *mission*.

### Ambiti di servizio sui quali applicare i costi standard

Ai fini della determinazione del costo standard vengono considerati “costi” tutti gli oneri correnti (ad eccezione degli accantonamenti) associati alle funzioni:

- ↳ [A] Organi Istituzionali e Segreteria Generale;
- ↳ [B] Servizi di Supporto;
- ↳ [C] Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato.

Sono dunque compresi gli oneri di personale, di funzionamento, gli ammortamenti, ma anche i cd “interventi economici” (voce 8 “interventi economici” All. C del DPR 254/2005 per le Camere di commercio e voce 10 “spese per progetti e iniziative” All. H del DPR 254/2005 per le Aziende speciali), esclusivamente se associati a tali funzioni.

Vengono considerati anche in termine di “valore aggiunto” trasferito alle imprese tutti gli oneri correnti (ivi compresi gli interventi economici) associati alla funzione:

- ↳ [D] Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica.

Ciò in considerazione del fatto che, nello specifico ambito dello Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica (Funzione D):

- gli **interventi economici** rappresentano le risorse camerali destinate a favore delle imprese e del territorio sia in maniera diretta (es. contributi economici erogati direttamente alle imprese, somme destinate alle iniziative promozionali) sia in maniera indiretta (nel caso di iniziative realizzate da terzi quali: associazioni di categoria, aziende speciali, enti pubblici, etc.);
- i **restanti oneri** (personale, servizi, etc) non sono considerabili semplicemente «costi» bensì risorse impiegate dalle Camere per erogare servizi a valore aggiunto in favore delle imprese e che, quindi, laddove si inseriscano in un generale contesto di efficienza della Camera, più è elevato il loro importo, maggiore è il valore aggiunto trasferito pro capite alle imprese.

### Definizione del livello organizzativo al quale associare il costo standard

Dal punto di vista puramente teorico sarebbe stato possibile associare uno standard di costo:

- a ciascuno dei processi in cui si articola la mappa definita da Unioncamere;
- a ciascuno dei sotto-processi previsti dalla mappa;
- a ciascuno dei prodotti/servizi erogati.

Nell'ottica di definire standard in grado di minimizzare eventuali errori di rilevazione, Unioncamere ha sin qui ritenuto opportuno determinare un costo standard per ciascuno dei processi previsti dalla Mappa.

## Frequenza di aggiornamento dei costi standard

Rappresentando un elemento di comparazione e valutazione dei livelli di efficienza e, quindi, un obiettivo da conseguire, il costo standard definito da Unioncamere deve essere annualmente aggiornato in funzione dei progressivi livelli di “efficientamento” raggiunti da ciascun Ente e dal sistema nel suo complesso.

## Scelta degli indicatori ai fini della determinazione del costo standard

Ciascuno standard viene determinato parametrando il costo associato al singolo processo/sotto-processo a un indicatore significativo (driver) ai fini del raffronto con quello degli altri enti.

Il più significativo di tali indicatori è, in prima battuta, il numero di imprese attive (comprensivo delle unità locali), utilizzato in particolare per tutti i processi che prevedono, quale output finale, l'erogazione di un servizio alle imprese.

Tale indicatore, può essere utilizzato anche per i processi di supporto (anche se con un minore valore segnaletico) in quanto fornisce comunque un'indicazione in merito all'ottimale dimensionamento dell'organizzazione camerale in funzione del target da servire. A tale indicatore se ne aggiungono altri, quali:

- i proventi correnti, per tutti i processi “manageriali” in quanto si assume che l'onere di governo della Camera nonché la sua gestione contabile sia direttamente proporzionale alle “dimensioni” del Bilancio;
- il valore degli acquisti (per il processo di approvvigionamento);
- la popolazione della circoscrizione territoriale della Camera per tutti i servizi erogati in favore di cittadini (quali ad esempio la regolazione del mercato);
- il totale dei dipendenti (espressi in FTE) per le attività connesse alla gestione del personale, l'organizzazione della Camera e la gestione del patrimonio;
- il valore degli interventi economici destinati alla promozione.

Con specifico riferimento alla funzione D (ma più in generale per tutti i processi camerali) è possibile inoltre associare agli indicatori utili alla determinazione del costo standard ulteriori indicatori funzionali alla misurazione dei livelli di efficacia, quali ad esempio la propensione all'export del territorio per il (sotto)processo di internazionalizzazione.

L'utilizzo di tali indicatori consente di meglio fotografare la semplice dinamica dei costi verificando la coerenza dei costi sostenuti per erogare servizi in tali ambiti con la “domanda” di servizi del territorio di riferimento.

## Metodologia di calcolo

Il calcolo del costo standard è determinato sia con riferimento al complessivo sistema nazionale che a ciascuno dei cluster dimensionali individuati. Tale impostazione metodologica consente, infatti, a ciascuna Camera di raffrontarsi con un parametro di spesa già garantito da Enti di analoghe dimensioni e caratteristiche.

Il valore del costo standard viene determinato:

- parametrando al valore dell'indicatore scelto per **ciascun processo/sotto-processo** l'importo dei relativi **costi registrati** (calcolati secondo un criterio “*full costing*” comprensivo anche della quota ribaltata di spese generali);

→ determinando il **valore mediano** all'interno del sistema ovvero di ciascun cluster (non influenzato da eventuali valori anomali della serie e in grado, anche in questo caso, di garantire in termini di effettiva sostenibilità).

Sulla base del costo standard così determinato, si calcola infine lo **scostamento tra spesa effettiva e spesa teorica** per processo e del sistema camerale nel suo complesso.

### Modalità di calcolo dei costi di processo

#### → **Calcolo degli assorbimenti di personale**

##### Rilevazione delle ore «produttive»

Le ore produttive sono rilevate dalle Camere dai sistemi di gestione delle timbrature in uso. Il montante delle ore comprende le sole ore «produttive» (comprenditive di orario ordinario/missioni/straordinario) che ciascun utente “lavora”.

Il montante delle ore produttive (il cui valore standard per una risorsa camerale full time è posto pari a 1584 ore/anno) non comprende dunque assenze per ferie, malattie, permessi, etc.

##### Compilazione periodica-transcodifica del *time sheet*

L'associazione delle ore ai processi è fatta con cadenza mensile, associando ex post le % di lavoro a ciascun livello della mappa dei processi Unioncamere; la rilevazione viene effettuata da ciascun dipendente, con l'unica eccezione del Segretario Generale.

##### Calcolo dell'FTE integrato

Il calcolo dell'FTE integrato viene effettuato aggiungendo alla quota di FTE relativa al personale dipendente e altro personale rilevata tramite la compilazione dei *time sheet* la quota aggiuntiva relativa a:

- collaboratori a progetto;
- personale stabilmente messo a disposizione nell'ambito di servizi esternalizzati (a titolo oneroso o meno);
- tirocinanti e borsisti (qualora valutati «produttivi»).

Non rileva a tal fine la voce di Bilancio nella quale vengono contabilizzati i costi (prestazioni di servizi/interventi economici).

#### → **Calcolo dei costi di personale (costi diretti interni)**

I costi del personale sono rilevati dal controller a partire dal dato contabilizzato in Bilancio con indicazione, per ciascuna risorsa, delle quote di:

- competenze al personale (voce «competenze al personale» 6a dell'All. C e 7a dell'All. H del DPR 254/2005) comprensiva della retribuzione ordinaria, straordinaria, accessoria del personale a tempo indeterminato; retribuzione personale a tempo determinato; indennità varie; retribuzione di posizione e risultato dipendenti e dirigenti; la differenza tra ratei iniziali e finali delle ferie non godute; progetti finalizzati;
- oneri sociali (voce «oneri sociali» 6b dell'All. C e 7b dell'All. H del DPR 254/2005): comprende oneri previdenziali, oneri per rivalutazione fondo di quiescenza, altri oneri previdenziali e assistenziali e Inail dipendenti;
- accantonamenti TFR personale a tempo indeterminato e a tempo determinato.

Il costo del Segretario Generale è generalmente trattato tra le spese generali tranne nei casi in cui tale ruolo fosse ricoperto da personale dirigenziale facente funzione.

La differenza tra il dato di Bilancio e il totale dei costi di personale associati ai processi tramite i *time sheet* viene imputata alle spese generali.

#### → **Calcolo dei costi diretti esterni di processo**

Per costo diretto esterno si intendono tutti i costi esterni imputabili con buona approssimazione a un processo, in quanto si riferiscono ai beni, ai servizi e agli altri oneri riconducibili univocamente ai sotto-processi in cui si articola ciascun processo ovvero al processo nel suo complesso.

Alla luce di tale definizione sono direttamente attribuiti a ciascun sotto-processo, laddove possibile, i costi di:

- funzionamento (voce 7 “Funzionamento” dell’All. C del DPR 254/2005) e la relativa articolazione in:
  - a) prestazione servizi;
  - b) godimento di beni di terzi;
  - c) oneri diversi di gestione;
  - d) quote associative;
  - e) organi istituzionali.
- Ammortamenti e accantonamenti (voce 9 dell’All. C del DPR 254/2005) limitatamente alle immobilizzazioni immateriali, immobilizzazioni materiali.

Dal punto di vista operativo il criterio è il seguente:

- se è un costo è prevalentemente attribuibile ad un sotto-processo (lo sono i costi assorbiti dal sotto-processo che cesserebbero qualora lo stesso non fosse più di competenza dall’Ente) va comunque considerato un costo «diretto» esterno;
- l’attribuzione al relativo sotto-processo viene effettuata dal Controller, laddove è possibile attribuire il costo con buona approssimazione, ovvero stimando la ripartizione tra i sotto-processi in base alla natura del costo ed ai volumi di output che lo generano.

La differenza tra il dato di Bilancio e il totale dei costi esterni associati direttamente ai processi è imputata a spese generali.

Obiettivo minimo per garantire l’affidabilità e la confrontabilità dei dati è l’attribuzione «diretta» sui processi di almeno il 40% di costi diretti, per un massimo dell’80%, questo perché alcune voci di costo sono per definizione indirette, si pensi, ad esempio, alle imposte, alle spese di riscaldamento, a quelle telefoniche, ecc.

#### → **Calcolo della quota di interventi economici**

Rappresentano le risorse camerali destinate a favore delle imprese e del territorio sia in maniera diretta (es. contributi economici erogati direttamente alle imprese, somme destinate alle iniziative promozionali) sia in maniera indiretta (nel caso di iniziative realizzate da terzi quali: associazioni di categoria, Aziende speciali, enti pubblici, etc).

La rilevazione viene effettuata dai controller con riferimento a ciascun sotto-processo secondo la seguente classificazione:

- contributi erogati direttamente alle imprese;
- progetti gestiti direttamente;
- contributi a terzi per iniziative realizzate da terzi;
- contributi alle aziende speciali;
- quote associative.

## I confronti con altre amministrazioni (*benchmarking*)

Mediante tale "macro-ambito", che risulta trasversale ai precedenti, ciascuna amministrazione deve identificare i soggetti rispetto ai quali intende svolgere una comparazione della propria *performance*. Il Sistema deve, quindi, permettere di fornire un quadro del posizionamento dell'amministrazione rispetto a soggetti che svolgono attività simili. L'analisi del posizionamento consente ex post di valutare quali sono i punti di forza e le principali carenze da colmare.

L'utilizzo di sistemi di *benchmarking*, al fine di mettere a confronto le *performance* raggiunte, è previsto:

- sia dal d.lgs. n. 150/2009 secondo il quale "gli obiettivi delle amministrazioni devono essere elaborati in base ai valori derivanti dalle comparazioni con «amministrazioni omologhe»
- sia dal Regolamento di Contabilità delle Camere di commercio, nel quale si prevede che: "Gli indicatori di efficienza, efficacia e qualità dei servizi al fine di consentire il confronto tra le Camere di commercio sono elaborati utilizzando degli standard di calcolo comuni a tutte le Camere di commercio" (art 35 del DPR 254/2005).

Il sistema di *benchmarking* a cui la Camera di Commercio di Modena fa riferimento è quello elaborato da Unioncamere nazionale ai sensi del DPR 254/05, mediante il quale vengono comparate le *performance* di efficienza, efficacia, qualità, nonché lo stato di salute economico-patrimoniale, degli enti camerali e delle relative Aziende Speciali.

Tale sistema prevede la comparazione degli indicatori individuati nei diversi ambiti all'interno di diverse tipologie di cluster, ridefiniti a seguito del completamento dell'iter di tutti gli accorpamenti di cui al Piano di razionalizzazione ex D.lgs 219/2016, sia per quanto riguarda il numero degli stessi, la consistenza di ognuno e la metodologia di assegnazione del singolo ente. Dal 2024 i cluster saranno i seguenti:

- **Cluster nazionale:** consente di attivare il *benchmarking* rispetto a tutte le Camere di commercio per una visione di insieme del proprio posizionamento;
- **Cluster geografico:** consente di attivare il *benchmarking* rispetto alle Camere di commercio della stessa Regione. La comparazione fornisce informazioni sulla programmazione dell'offerta di servizi a livello regionale e su eventuali ipotesi di aggregazione di funzioni;
- **Cluster di complessità organizzativa:** consente di attivare un *benchmarking* che al dimensionamento (precedente cluster di valutazione) sostituisce il livello di complessità; è stato definito sulla base dei criteri previsti nel Decreto interministeriale 13 luglio 2022 ed in particolare:

- fattori endogeni: Proventi correnti, Numero dipendenti, Numero sedi secondarie (variabili idonee a rappresentare l'articolazione strutturale dell'ente camerale);
- fattori esogeni: Interventi economici, Numero imprese attive incluse unità locali, Quote e partecipazioni, Capoluogo di regione (di cui al contesto istituzionale ed economico di riferimento nell'ambito del quale la camera di commercio si trova ad operare).

Risultato finale è la configurazione di cluster al cui interno vengono raggruppati enti camerali di analoghe caratteristiche e che, quindi, ben si prestano a confronti in termini di costi e, più in generale, di efficienza.

Il sistema di *benchmarking* è amministrato da Unioncamere nazionale che provvede, a tal fine, a coordinare i sistemi di rilevazione, a verificare la correttezza dei dati ed a disporre la pubblicazione dei risultati sul sistema informativo KPI.

Attraverso l'accesso a tale sistema (<http://sistemaintegrato.harnekinfo.it/>) la Camera di Commercio verifica il "posizionamento" delle proprie *performance*, nei diversi ambiti e con riferimento ai diversi cluster al fine di derivarne obiettivi di miglioramento.



## ALLEGATO 2 – Le aree di valutazione dei comportamenti: fattori, sub-fattori, descrittori di fascia

---

### A) PERSONALE NON DIRIGENTE

Il sistema di classificazione del personale, introdotto dal CCNL 31.3.1999, e modificato dal CCNL 16.11.2022, ha richiesto – a ciascuna organizzazione camerale – di identificare e formalizzare l'insieme dei profili professionali che, nelle diverse categorie contrattuali, contrassegnano i “mestieri” a ciascuna di esse ascrivibili. Tale identificazione doveva avvenire, com'è noto, costruendo le competenze (intese come mix di conoscenze tecniche, capacità ed attitudini) costituenti il contenuto del profilo, secondo le indicazioni di principio contenute nel medesimo ccnl. Il completamento di tale percorso, a sua volta, doveva consentire un'emersione - meno informale che nel passato - delle posizioni di lavoro all'interno di ciascun profilo e, quindi, per ciascuna di esse del ruolo – vale a dire, il comportamento atteso – della persona cui la posizione stessa è affidata.

Il complesso articolato dei comportamenti ed atteggiamenti che l'organizzazione si attende dal singolo dipendente, in relazione alla posizione occupata (e che quindi vanno incentivati e diffusi all'interno dell'organizzazione medesima) deriva dal percorso suddetto. Tali comportamenti/atteggiamenti sono "tipizzati" e descritti attraverso una check list (fattori e relativi sub-fattori).

Il naturale completamento di siffatta impostazione organizzativa attiene, infine, all'adeguatezza dei comportamenti organizzativi valutata con riferimento ad atteggiamenti e comportamenti tipici di una struttura moderna ed avanzata, che ha pienamente sviluppato le capacità di direzione richieste in un ente; di qui le scale di valutazione del grado di adeguatezza dei comportamenti presenti nella lista (in linea, distinto, al di sotto delle attese).

La valutazione sul piano delle competenze organizzative viene effettuata, pertanto, considerando in quale misura ciascun dipendente manifesta comportamenti ed atteggiamenti tipici di una figura in grado di svolgere efficacemente e responsabilmente il proprio ruolo (secondo, appunto, la scala associata ai fattori e sub-fattori di riferimento).

### LE AREE DI VALUTAZIONE

Un sistema di classificazione che risulti adottato in coerenza con gli input del ccnl del 1999, così come modificato dal CCNL 16.11.2022, e secondo le logiche organizzative fin qui ricordate dovrebbe consentire l'individuazione – per aggregazioni progressive - di “denominatori comuni” all'interno del set di competenze associate a ciascuna categoria e relativi profili.

Attraverso tale processo, sono, quindi, identificabili le “dimensioni” della valutazione.

Perché la valutazione delle prestazioni dei dipendenti possa assolvere ai suoi scopi, occorre che essa aiuti a mettere a fuoco non solo le formali mansioni, compiti e responsabilità del dipendente, staticamente considerati, ma anche il dinamico svolgimento dell'attività del medesimo all'interno dell'organizzazione e, quindi, la posizione professionale e il ruolo attivo che egli assume sia rispetto alla organizzazione che, quindi, rispetto alla realizzazione degli obiettivi perseguiti. In questa prospettiva, le dimensioni della valutazione costituiscono altrettante dimensioni di svolgimento della prestazione professionale.

I denominatori comuni, di cui si è detto, valgono a classificare le dimensioni stesse (fattori); i sub-fattori costituiscono, a loro volta, gli elementi della loro identificazione. Nell'esempio proposto, essi sono stati costruiti per dare evidenza dell'approccio articolato che si rende necessario al riguardo (possono, infatti, essere descritti in modo differente, pur avendo identica denominazione, sia nell'ambito della stessa categoria contrattuale, poiché afferiscono a profili professionali/posizioni di lavoro differenti, e devono esserlo laddove si riferiscono a profili/posizioni di categorie differenti).

Le dimensioni della valutazione possono, dunque, dirsi le seguenti:

#### 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 inoltre sono applicabili anche in relazione all'eventuale organizzazione del lavoro in modalità "agile".

Attraverso la sistematica e periodica valutazione delle prestazioni e attraverso i momenti di confronto intersoggettivo che il processo valutativo richiede si perviene, così, a una più chiara, completa e condivisa integrazione del singolo negli obiettivi dell'organizzazione ed all'individuazione più efficace delle modalità di svolgimento delle prestazioni professionali che appaiono più idonee a realizzare gli obiettivi stabiliti.

#### I DESCRITTORI DI FASCIA

Per non appesantire il sistema, delle sette fasce di valutazione definite, come di seguito riportate:

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%

ne vengono descritte solo quattro, alternativamente. Le fasce prive di descrittori, identificate come: Al di sotto, Buono, Ottimo, identificano i livelli di valutazione intermedi, che si collocano tra i descrittori della fascia precedente e quelli della successiva (\*).

## DECLARATORIE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE

### 1. PERSONALE NON DIRIGENTE E NON E.Q. (CATEGORIE OPERATORI – OPERATORI ESPERTI)

Fattori	Sub-Fattori (componenti specifiche)	Scala di valutazione*	Descrittori di fascia
Rendimento quantitativo e qualitativo	Rendimento quantitativo e rispetto di scadenze e impegni	Eccellente	Ha operato con elevata continuità di rendimento e sforzo realizzativo, distinguendosi per l'entità dell'apporto offerto e l'affidabilità nel rispetto delle scadenze e dei tempi previsti.
		Distinto	Ha offerto un significativo e puntuale contributo produttivo, mostrando anche disponibilità a intensificare il rendimento in occasione di particolari punte di lavoro. Ha garantito una buona affidabilità e il rispetto delle scadenze e dei tempi previsti.
		In linea	Ha garantito una quantità di lavoro adeguata alle esigenze dell'unità di appartenenza e sufficientemente puntuale rispetto alle scadenze e ai tempi previsti.
		Molto al di sotto	Non ha garantito una sufficiente quantità di lavoro e ha dimostrato scarso rispetto delle scadenze e tempi previsti.
	Qualità della prestazione	Eccellente	Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati della più elevata qualità e immediatamente utilizzabili senza interventi di miglioramento. Ha svolto il proprio ruolo operativo in modo pienamente affidabile, per visione di insieme, accuratezza, precisione e attenzione al dettaglio. Ha mostrato il massimo coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate. È intervenuto con efficacia e prontezza nel risolvere situazioni problematiche, imprevisti o urgenze, dimostrando grande iniziativa e capacità di risoluzione dei problemi.
		Distinto	Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati di buon livello qualitativo ed utilizzabili con limitati od occasionali interventi di perfezionamento. Ha svolto il proprio ruolo operativo in modo efficace e preciso. Ha mostrato buon coinvolgimento, partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro e adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate. Ha contribuito in modo significativo alla soluzione di problemi di lavoro e situazioni impreviste, dimostrando buona iniziativa e capacità di risoluzione dei problemi.
		In linea	Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati di accettabile livello qualitativo. Ha svolto il proprio ruolo operativo senza incorrere in significativi o frequenti errori. Ha mostrato sufficiente flessibilità e capacità di adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate. Ha mostrato sufficiente adattabilità anche a situazioni di incertezza o urgenza, dimostrando adeguata iniziativa e sufficiente capacità di risoluzione dei problemi.
		Molto al di sotto	Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati di scarso livello qualitativo. E' incorso in significativi o frequenti errori durante lo svolgimento del ruolo. Ha mostrato resistenza al cambiamento e scarsa flessibilità e capacità di adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.
Competenza professionale e capacità tecnica	Capacità e conoscenze professionali e tecniche	Eccellente	Ha evidenziato una completa e approfondita conoscenza delle tecniche e metodologie di competenza, fondata su buone cognizioni teoriche di base e sostenuta da aggiornamento, nonché una particolare perizia tecnica. Elevata capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Eccellenti capacità di utilizzo degli strumenti tecnici ed informatici.

Fattori	Sub-Fattori (componenti specifiche)	Scala di valutazione*	Descrittori di fascia	
		Distinto	Ha evidenziato un buon livello di conoscenze teorico-pratiche, fondate su adeguate cognizioni teoriche di base e da un valido impegno nell'aggiornamento. Buone capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Buone capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Discrete capacità di utilizzo degli strumenti tecnici e informatici.	
		In linea	Ha evidenziato un livello di conoscenze teorico-pratiche adeguate al proprio ruolo operativo. Sufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Capacità di utilizzo degli strumenti tecnici e informatici.	
		Molto al di sotto	Scarse capacità professionali e tecniche. La capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale non permette una corretta ed efficiente realizzazione delle attività svolte. Insufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Scarsa capacità di utilizzo degli strumenti tecnici e informatici.	
	Diversificazione delle conoscenze e delle esperienze e tensione al miglioramento professionale	Eccellente	Ha dimostrato elevata tensione al miglioramento della professionalità, grande attitudine a diversificare ed ampliare le proprie esperienze e conoscenze teorico - professionali e ad utilizzare nuove tecniche operative o nuovi strumenti di lavoro, nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative. A seguito di eventuali corsi di riqualificazione ha dimostrato un elevato arricchimento professionale.	
		Distinto	Ha dimostrato buona tensione al miglioramento della professionalità, si è mostrato disponibile e interessato a diversificare le esperienze e conoscenze teorico - professionali e ad utilizzare nuove tecniche operative o nuovi strumenti di lavoro, e ha mostrato attitudine anche nell'affrontare situazioni nuove. A seguito di eventuali corsi di riqualificazione ha dimostrato un buon arricchimento professionale.	
		In linea	Ha dimostrato adeguata tensione al miglioramento della professionalità. Ha manifestato una sufficiente propensione a diversificare le esperienze e conoscenze teorico - professionali e ad affrontare situazioni nuove. A seguito di eventuali corsi di riqualificazione ha dimostrato un sufficiente arricchimento professionale.	
		Molto al di sotto	Ha manifestato una scarsa propensione a diversificare le esperienze e conoscenze teorico - professionali e ad affrontare situazioni nuove, attuando comportamenti di rifiuto e resistenza al cambiamento. A seguito di eventuali corsi di riqualificazione non ha dimostrato un significativo arricchimento professionale.	
	Integrazione personale nell'organizzazione	Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	Eccellente	Ha assicurato in ogni modo collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un forte orientamento al miglioramento dei processi complessivi di lavoro. Ha dimostrato elevata capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.
			Distinto	Ha assicurato collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un buon orientamento al miglioramento dei processi complessivi di lavoro. Ha dimostrato capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.
			In linea	Ha assicurato, quando richiesto, collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un adeguato orientamento al miglioramento dei processi complessivi di lavoro.
Molto al di sotto			Ha mostrato uno scarso spirito di collaborazione, partecipando in modo marginale e passivo al miglioramento dei processi complessivi dell'unità di riferimento.	

Fattori	Sub-Fattori (componenti specifiche)	Scala di valutazione*	Descrittori di fascia
	Conformità alle regole e utilizzo dotazioni strumentali		Ha dimostrato scarso orientamento al risultato finale, con personalizzazioni e protagonismo.
		Eccellente	Si è efficacemente impegnato nel promuovere e garantire costantemente il rispetto delle norme e disposizioni di servizio, in modo non burocratico o rigido ma attento alle finalità della norma e agli obiettivi dell'unità di appartenenza, contribuendo con particolare attenzione a prevenire situazioni di rischio o disagio e promuovendo l'utilizzo ottimale delle dotazioni strumentali. Ha dimostrato una eccellente adesione ai principi etici e di comportamento ed alle regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza.
		Distinto	Ha promosso e garantito con adeguata continuità il rispetto delle norme e disposizioni di servizio, evitando comportamenti rigidi e burocratici, nonché il corretto utilizzo delle dotazioni strumentali. Ha dimostrato una completa adesione ai principi etici e di comportamento ed alle regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza.
		In linea	Ha promosso con impegno sufficiente il rispetto delle norme e disposizioni di servizio e il corretto uso delle dotazioni strumentali. Ha dimostrato una sufficiente adesione ai principi etici e di comportamento ed alle regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza.
		Molto al di sotto	Ha dimostrato scarso rispetto delle norme e disposizioni di servizio e non ha utilizzato correttamente le dotazioni strumentali. Nei comportamenti, ha mostrato di non considerare adeguatamente i principi etici e di comportamento ed alle regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza; per questi motivi, ha compiuto atti o comportamenti che hanno avuto come conseguenza l'irrogazione di sanzioni disciplinari.
	Correttezza e qualità dei rapporti	Eccellente	Ha dimostrato forte attenzione e abilità nelle relazioni interpersonali e nella comunicazione verso i colleghi, gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori. Ha dimostrato elevata attitudine al lavoro di gruppo e spirito di collaborazione. Ha dimostrato elevata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte. Ha anticipato e evitato momenti di tensione e conflitto, anche risolvendo creativamente e costruttivamente situazioni critiche.
		Distinto	Ha mantenuto con continuità un atteggiamento disponibile e corretto nelle relazioni interpersonali, riferite sia ai colleghi che agli utenti dei servizi e agli altri interlocutori, contribuendo a un'efficace comunicazione e a superare situazioni critiche. Ha dimostrato buone attitudini al lavoro di gruppo e spirito di collaborazione. Ha dimostrato buona propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.
		In linea	Ha gestito in modo corretto i rapporti interpersonali e i momenti di comunicazione, riferiti sia ai colleghi che agli utenti dei servizi e altri interlocutori, senza dare luogo a significative carenze. Ha dimostrato adeguate attitudini al lavoro di gruppo e spirito di collaborazione. Ha dimostrato adeguata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.
		Molto al di sotto	Ha dimostrato scarsa abilità nelle relazioni interpersonali determinando incomprensioni e conflittualità con colleghi e utenti. Ha dimostrato avversione al lavoro di gruppo e mancanza di spirito di collaborazione.
	Capacità organizzative e gestionali	Organizzazione del lavoro	Eccellente

Fattori	Sub-Fattori (componenti specifiche)	Scala di valutazione*	Descrittori di fascia
			Propone frequentemente soluzioni anche piccole ma immediatamente realizzabili nell'ottica dell'efficienza e dell'ottimizzazione costi-benefici.
		Distinto	Ha saputo programmare e organizzare l'attività di competenza in modo adeguato. Ha inoltre partecipato e contribuito a iniziative di miglioramento delle procedure di lavoro dell'unità organizzativa. Propone spesso soluzioni anche piccole ma immediatamente realizzabili nell'ottica dell'efficienza e dell'ottimizzazione costi-benefici.
		In linea	Ha saputo programmare e organizzare l'attività di competenza in modo sufficiente. Ha inoltre partecipato a iniziative di miglioramento delle procedure di lavoro dell'unità organizzativa. Propone saltuariamente soluzioni anche piccole ma immediatamente realizzabili nell'ottica dell'efficienza e dell'ottimizzazione costi-benefici.
		Molto al di sotto	Ha dimostrato scarse capacità di organizzazione del lavoro, causando ritardi e rallentamenti all'unità di riferimento. Ha inoltre partecipato marginalmente a iniziative di miglioramento delle procedure di lavoro dell'unità organizzativa.

## DECLARATORIE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE

### 2. PERSONALE NON DIRIGENTE E NON E.Q. (CATEGORIA ISTRUTTORI)

Fattori	Sub-Fattori (componenti specifiche)	Scala di valutazione*	Descrittori di fascia	
Rendimento quantitativo e qualitativo	Rendimento quantitativo e rispetto di scadenze e impegni	Eccellente	Ha operato con elevata continuità di rendimento e sforzo realizzativo, distinguendosi per l'entità dell'apporto offerto e l'affidabilità nel rispetto delle scadenze e dei tempi previsti.	
		Distinto	Ha offerto un significativo e puntuale contributo produttivo, mostrando anche disponibilità a intensificare il rendimento in occasione di particolare punte di lavoro. Ha garantito una buona affidabilità e il rispetto delle scadenze e dei tempi previsti.	
		In linea	Ha garantito una quantità di lavoro adeguata alle esigenze dell'unità di appartenenza e sufficientemente puntuale rispetto alle scadenze e ai tempi previsti.	
		Molto al di sotto	Non ha garantito una sufficiente quantità di lavoro e ha dimostrato scarso rispetto delle scadenze e tempi previsti.	
	Iniziativa personale	Iniziativa personale	Eccellente	Ottime capacità di proposizione ed applicazione di soluzioni innovative in autonomia. È intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività ed efficacia. Ottima capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un forte orientamento al risultato e propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività svolte.
			Distinto	Buone capacità di proposizione ed applicazione di soluzioni innovative in autonomia. È intervenuto insieme ad altri nel risolvere problemi tecnico-professionali imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività ed efficacia. Buona capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un forte orientamento al risultato e propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività svolte.
			In linea	Adeguata capacità di proposizione ed applicazione di soluzioni innovative in autonomia. Ha contribuito in modo significativo alla soluzione di problemi tecnico-professionali imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività ed efficacia. Sufficiente capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un forte orientamento al risultato e propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività svolte.
			Molto al di sotto	Scarsa iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni in situazioni problematiche. Il livello di autonomia è basso e si traduce in una richiesta frequente di indirizzi e controlli delle attività di competenza da parte dei colleghi e superiori.
	Qualità della prestazione	Qualità della prestazione	Eccellente	Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati della più elevata qualità e immediatamente utilizzabili senza interventi di miglioramento. Ha svolto il proprio ruolo operativo in modo pienamente affidabile, per visione di insieme, accuratezza, precisione e attenzione al dettaglio. Ha mostrato il massimo coinvolgimento, partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro e adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.
			Distinto	Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati di buon livello qualitativo ed utilizzabili con limitati od occasionali interventi di perfezionamento. Ha svolto il proprio ruolo operativo in modo efficace e preciso. Ha mostrato buon coinvolgimento partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro e adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.

Fattori	Sub-Fattori (componenti specifiche)	Scala di valutazione*	Descrittori di fascia
		In linea	Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati di accettabile livello qualitativo. Ha svolto il proprio ruolo operativo senza incorrere in significativi o frequenti errori. Ha mostrato sufficiente flessibilità e capacità di adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.
		Molto al di sotto	Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati di scarso livello qualitativo. E' incorso in significativi o frequenti errori durante lo svolgimento del ruolo. Ha mostrato resistenza al cambiamento e scarsa flessibilità e capacità di adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.
Competenza professionale e capacità tecnica	Capacità e conoscenze professionali e tecniche	Eccellente	Ha evidenziato una completa e approfondita conoscenza delle tecniche e metodologie di competenza, fondata su buone cognizioni teoriche di base e sostenuta da aggiornamento, nonché una particolare perizia tecnica. Elevata capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Eccellenti capacità di utilizzo degli strumenti tecnici ed informatici.
		Distinto	Ha evidenziato un buon livello di conoscenze teorico - pratiche, fondate su adeguate cognizioni teoriche di base e da un valido impegno nell'aggiornamento. Buone capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Buone capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Discrete capacità di utilizzo degli strumenti tecnici e informatici.
		In linea	Ha evidenziato un livello di conoscenze teorico – pratiche adeguate al proprio ruolo operativo. Sufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Capacità di utilizzo degli strumenti tecnici e informatici.
		Molto al di sotto	Scarse capacità professionali e tecniche. La capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale non permette una corretta ed efficiente realizzazione delle attività svolte. Insufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Scarsa capacità di utilizzo degli strumenti tecnici e informatici.
	Diversificazione delle conoscenze e delle esperienze e tensione al miglioramento professionale	Eccellente	Ha dimostrato elevata tensione al miglioramento della professionalità, grande attitudine a diversificare ed ampliare le proprie esperienze e conoscenze teorico - professionali e ad utilizzare nuove tecniche operative o nuovi strumenti di lavoro, nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative. A seguito di eventuali corsi di riqualificazione ha dimostrato un elevato arricchimento professionale.
		Distinto	Ha dimostrato buona tensione al miglioramento della professionalità, si è mostrato disponibile e interessato a diversificare le esperienze e conoscenze teorico – professionali e ad utilizzare nuove tecniche operative o nuovi strumenti di lavoro, e ha mostrato attitudine anche nell'affrontare situazioni nuove. A seguito di eventuali corsi di riqualificazione ha dimostrato un buon arricchimento professionale.
		In linea	Ha dimostrato adeguata tensione al miglioramento della professionalità. Ha manifestato una sufficiente propensione a diversificare le esperienze e conoscenze teorico - professionali e ad affrontare situazioni nuove. A seguito di eventuali corsi di riqualificazione ha dimostrato un sufficiente arricchimento professionale.
		Molto al di sotto	Ha manifestato una scarsa propensione a diversificare le esperienze e conoscenze teorico - professionali e ad affrontare situazioni nuove, attuando comportamenti di rifiuto e resistenza al cambiamento. A seguito di eventuali corsi di riqualificazione non ha dimostrato un significativo arricchimento professionale.



Fattori	Sub-Fattori (componenti specifiche)	Scala di valutazione*	Descrittori di fascia	
Integrazione personale nell'organizzazione	Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	Eccellente	Ha assicurato in ogni modo collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un forte orientamento al miglioramento dei processi complessivi di lavoro. Ha dimostrato elevata capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.	
		Distinto	Ha assicurato collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un buon orientamento al miglioramento dei processi complessivi di lavoro. Ha dimostrato capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.	
		In linea	Ha assicurato, quando richiesto, collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un adeguato orientamento al miglioramento dei processi complessivi di lavoro. Ha dimostrato una sufficiente capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.	
		Molto al di sotto	Ha mostrato uno scarso spirito di collaborazione, partecipando in modo marginale e passivo al miglioramento dei processi complessivi dell'unità di riferimento.	
	Conformità alle regole e utilizzo dotazioni strumentali		Eccellente	Si è efficacemente impegnato nel promuovere e garantire costantemente il rispetto delle norme e disposizioni di servizio, in modo non burocratico o rigido ma attento alle finalità della norma e agli obiettivi dell'unità di appartenenza, contribuendo con particolare attenzione a prevenire situazioni di rischio o disagio e promuovendo l'utilizzo ottimale delle dotazioni strumentali. Ha dimostrato una eccellente adesione ai principi etici e di comportamento ed alle regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza.
			Distinto	Ha promosso e garantito con adeguata continuità il rispetto delle norme e disposizioni di servizio, evitando comportamenti rigidi e burocratici, nonché il corretto utilizzo delle dotazioni strumentali. Ha dimostrato una completa adesione ai principi etici e di comportamento ed alle regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza.
			In linea	Ha promosso con impegno sufficiente il rispetto delle norme e disposizioni di servizio e il corretto uso delle dotazioni strumentali. Ha dimostrato una sufficiente adesione ai principi etici e di comportamento ed alle regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza.
			Molto al di sotto	Ha dimostrato scarso rispetto delle norme e disposizioni di servizio e non ha utilizzato correttamente le dotazioni strumentali. Nei comportamenti, ha mostrato di non considerare adeguatamente i principi etici e di comportamento ed le regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza; per questi motivi, ha compiuto atti o comportamenti che hanno avuto come conseguenza l'irrogazione di sanzioni disciplinari.
	Correttezza e qualità dei rapporti		Eccellente	Ha dimostrato forte attenzione e abilità nelle relazioni interpersonali e nella comunicazione verso i colleghi, gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori. Ha dimostrato elevata attitudine al lavoro di gruppo e spirito di collaborazione. Ha dimostrato elevata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte. Ha anticipato e evitato momenti di tensione e conflitto, anche risolvendo creativamente e costruttivamente situazioni critiche.

Fattori	Sub-Fattori (componenti specifiche)	Scala di valutazione*	Descrittori di fascia
		Distinto	Ha mantenuto con continuità un atteggiamento disponibile e corretto nelle relazioni interpersonali, riferite sia ai colleghi che agli utenti dei servizi e agli altri interlocutori, contribuendo a un'efficace comunicazione e a superare situazioni critiche. Ha dimostrato buone attitudini al lavoro di gruppo e spirito di collaborazione. Ha dimostrato buona propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.
		In linea	Ha gestito in modo corretto i rapporti interpersonali e i momenti di comunicazione, riferiti sia ai colleghi che agli utenti dei servizi e altri interlocutori, senza dare luogo a significative carenze. Ha dimostrato adeguate attitudini al lavoro di gruppo e spirito di collaborazione. Ha dimostrato adeguata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.
		Molto al di sotto	Ha dimostrato scarsa abilità nelle relazioni interpersonali determinando incomprensioni e conflittualità con colleghi e utenti. Ha dimostrato avversione al lavoro di gruppo e mancanza di spirito di collaborazione.
Capacità organizzative e gestionali	Organizzazione del lavoro	Eccellente	Ha saputo programmare e organizzare l'attività di competenza in modo eccellente. Ha inoltre partecipato e contribuito attivamente a iniziative di miglioramento delle procedure di lavoro dell'unità organizzativa.
		Distinto	Ha saputo programmare e organizzare l'attività di competenza in modo adeguato. Ha inoltre partecipato e contribuito a iniziative di miglioramento delle procedure di lavoro dell'unità organizzativa.
		In linea	Ha saputo programmare e organizzare l'attività di competenza in modo sufficiente. Ha inoltre partecipato a iniziative di miglioramento delle procedure di lavoro dell'unità organizzativa.
		Molto al di sotto	Ha dimostrato scarse capacità di organizzazione del lavoro, causando ritardi e rallentamenti all'unità di riferimento. Ha inoltre partecipato marginalmente a iniziative di miglioramento delle procedure di lavoro dell'unità organizzativa.
	Contributo organizzativo	Eccellente	Ha contribuito sensibilmente al raggiungimento degli obiettivi operativi dell'unità. Ha mostrato notevole capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato elevata sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati).
		Distinto	Ha contribuito in modo rilevante al raggiungimento degli obiettivi operativi dell'unità. Ha mostrato buone capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato buona sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati).
		In linea	Ha contribuito in modo adeguato alla propria mansione al raggiungimento degli obiettivi operativi dell'unità. Ha mostrato sufficienti capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato adeguata sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati).
		Molto al di sotto	Ha contribuito marginalmente al raggiungimento degli obiettivi operativi dell'unità. Ha mostrato inadeguate capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate.

## DECLARATORIE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE

### 3. PERSONALE NON DIRIGENTE E NON E.Q.(CATEGORIA FUNZIONARI ED ELEVATA QUALIFICAZIONE)

Fattori	Sub-Fattori (componenti specifiche)	Scala di valutazione*	Descrittori di fascia
Rendimento quantitativo e qualitativo	Capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi e partecipazione alle esigenze di flessibilità	Eccellente	Ha dimostrato una elevata capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi dell'unità di appartenenza; ha mostrato il massimo coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro e adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.
		Distinto	Ha dimostrato una discreta capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi dell'unità di appartenenza; ha mostrato un buon coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro e distinto adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.
		In linea	Ha dimostrato una capacità sufficiente di adattamento ai mutamenti organizzativi dell'unità di appartenenza; ha mostrato una flessibilità lavorativa nella media e sufficiente adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.
		Molto al di sotto	Ha dimostrato una scarsa capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi; ha mostrato resistenza al cambiamento e scarsa flessibilità lavorativa, adattandosi con difficoltà alle diverse situazioni che si sono presentate.
	Iniziativa personale e capacità di individuare soluzioni innovative in autonomia	Eccellente	Ottima capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti delle attività lavorative. E' intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari. Ottima capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un forte orientamento al risultato e propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.
		Distinto	Buone capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti delle attività lavorative. E' intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali imprevisti o urgenti di distinto rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari. Buona capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando orientamento al risultato e propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.
		In linea	Sufficiente capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti delle attività lavorative. E' intervenuto, su indirizzi e direttive, nel risolvere problemi tecnico-professionali mediamente complessi con sufficiente tempestività e proponendo soluzioni. Capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo nella media; sufficiente propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.
		Molto al di sotto	Scarsa iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni in situazioni problematiche. Il livello di autonomia è basso e si traduce in una richiesta frequente di indirizzi e controlli delle attività di competenza da parte dei colleghi e superiori.
	Qualità della prestazione	Eccellente	Gli elaborati e le attività di competenza sono stati della più elevata qualità e immediatamente utilizzabili senza interventi di miglioramento. Le attività lavorative sono state svolte in modo esemplare, con grande tempestività, flessibilità di intervento e totale affidabilità. Ha garantito massima puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, elevato impegno ed efficienza.

Fattori	Sub-Fattori (componenti specifiche)	Scala di valutazione*	Descrittori di fascia
		Distinto	Gli elaborati e le attività di competenza sono stati di buon livello qualitativo ed utilizzabili con limitati od occasionali interventi di perfezionamento. Le attività lavorative sono state svolte con un grado più che soddisfacente di tempestività e di affidabilità. Ha garantito buona puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, elevato impegno ed efficienza.
		In linea	Gli elaborati e le attività di competenza sono stati di accettabile livello qualitativo. Le attività lavorative sono state svolte con un grado soddisfacente di tempestività e di affidabilità. Ha garantito sufficiente puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, adeguato impegno ed efficienza.
		Molto al di sotto	Gli elaborati e le attività di competenza sono stati di scarso livello qualitativo e hanno richiesto molti interventi di correzione. Le attività lavorative sono state svolte con un grado insoddisfacente di tempestività e di affidabilità.
Competenza professionale e capacità tecnica	Conoscenze professionali	Eccellente	Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali generali e specialistiche, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali.
		Distinto	Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali generali e specialistiche, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare.
		In linea	Ha dimostrato conoscenze professionali generali e specialistiche adeguate all'unità organizzativa. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato un accettabile livello di conoscenze professionali specifiche, suscettibile di arricchimento.
		Molto al di sotto	Ha dimostrato scarse conoscenze professionali generali e specialistiche, non adeguate all'unità organizzativa.
	Capacità professionali e tecniche	Eccellente	Ottima capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Elevata capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Eccellenti capacità di utilizzo degli strumenti informatici.
		Distinto	Buone capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Buone capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Discrete capacità di utilizzo degli strumenti informatici.
		In linea	Capacità nella media di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Sufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Capacità di utilizzo degli strumenti informatici.
Integrazione personale nell'organizzazione	Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	Eccellente	Ha assicurato in ogni modo collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un forte orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente. Ha dimostrato elevata capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.
		Distinto	Ha assicurato collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un buon orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente. Ha dimostrato capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.

Fattori	Sub-Fattori (componenti specifiche)	Scala di valutazione*	Descrittori di fascia
		In linea	Ha assicurato, quando richiesto, collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un adeguato orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente. Ha dimostrato una sufficiente capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.
		Molto al di sotto	Ha mostrato uno scarso spirito di collaborazione, partecipando in modo marginale e passivo al miglioramento dei processi complessivi dell'unità di riferimento.
	Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e gli altri interlocutori	Eccellente	Ha dimostrato forte attenzione e abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli utenti finali del servizio, sia essi interni che esterni all'ente, e gli altri interlocutori abituali. Ha dimostrato una eccellente adesione ai principi etici e di comportamento ed alle regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza.
		Distinto	Ha dimostrato attenzione e abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli utenti finali del servizio, sia essi interni che esterni all'ente, e gli altri interlocutori abituali. Ha dimostrato una completa adesione ai principi etici e di comportamento ed alle regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza.
		In linea	Ha intrattenuto rapporti di collaborazione improntati a correttezza e disponibilità verso gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori abituali. Ha dimostrato una sufficiente adesione ai principi etici e di comportamento ed alle regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza.
		Molto al di sotto	Ha dimostrato scarsa abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli interlocutori esterni e mancanza di disponibilità. Nei comportamenti, ha mostrato di non considerare adeguatamente i principi etici e di comportamento ed le regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza; per questi motivi, ha compiuto atti o comportamenti che hanno avuto come conseguenza l'irrogazione di sanzioni disciplinari.
	Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e favorire la circolazione di informazioni	Eccellente	Ha dimostrato forte attenzione e abilità nelle relazioni con i colleghi, elevata attitudine al lavoro di gruppo. Ha favorito in modo determinante la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione. Ha dimostrato elevata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte. Possiede una eccellente chiarezza espositiva.
		Distinto	Ha manifestato correttezza e disponibilità nei rapporti verso i colleghi, propensione al lavoro di gruppo. Ha contribuito alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione. Ha dimostrato buona propensione ad accogliere suggerimenti e proposte. Possiede una buona chiarezza espositiva.
		In linea	Ha intrattenuto rapporti di collaborazione improntati a correttezza e disponibilità verso i colleghi. Ha contribuito alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto. Ha dimostrato adeguata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte. Possiede una sufficiente chiarezza espositiva.
		Molto al di sotto	Ha dimostrato scarsa abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso i colleghi e mancanza di disponibilità. Non ha contribuito alla circolazioni di informazioni.
Capacità organizzative e gestionali	Programmazione delle attività; contributo alla organizzazione e gestione delle procedure di lavoro	Eccellente	Ha promosso con intensità e impegno l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il massimo rispetto dei tempi. Ha dimostrato notevole capacità ed ha offerto un significativo contributo alla organizzazione e razionalizzazione delle procedure di lavoro. Ha garantito un elevato livello e tempestività di informazioni relative alle attività svolte. Ha contribuito in modo determinante alla realizzazione di una gestione per obiettivi.

Fattori	Sub-Fattori (componenti specifiche)	Scala di valutazione*	Descrittori di fascia
		Distinto	Ha promosso con buon impegno l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il rispetto dei tempi. Ha dimostrato buone capacità ed ha offerto un significativo contributo alla organizzazione e razionalizzazione delle procedure di lavoro. Ha garantito un buon livello e tempestività di informazioni relative alle attività svolte. Ha contribuito in modo significativo alla realizzazione di una gestione per obiettivi.
		In linea	Ha promosso in modo adeguato l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il rispetto dei tempi. Ha dimostrato sufficienti capacità ed ha contribuito secondo le proprie competenze alla organizzazione e razionalizzazione delle procedure di lavoro. Ha garantito sufficienti informazioni relative alle attività svolte. Ha partecipato alla realizzazione di una gestione per obiettivi.
		Molto al di sotto	Ha svolto in modo insoddisfacente le attività di programmazione, non garantendo il rispetto dei tempi e delle scadenze. Non ha contribuito alla razionalizzazione delle procedure di lavoro, dimostrando forte resistenza al cambiamento.
	Contributo al miglioramento dell'uso delle risorse tecnologiche	Eccellente	Ha mostrato notevole capacità ed ha offerto un significativo contributo all'organizzazione e al miglioramento nell'uso delle risorse tecnologiche dell'unità.
		Distinto	Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un importante contributo all'organizzazione e al miglioramento nell'uso delle risorse tecnologiche dell'unità.
		In linea	Ha mostrato capacità adeguate ed ha offerto un contributo all'organizzazione e al miglioramento nell'uso delle risorse tecnologiche dell'unità.
		Molto al di sotto	Ha mostrato capacità inadeguate e non ha offerto un contributo all'organizzazione e al miglioramento nell'uso delle risorse tecnologiche dell'unità.
	Capacità di gestione delle risorse	Eccellente	Ha mostrato notevole capacità ed ha offerto un contributo particolarmente significativo alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato elevata sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati). Ha contribuito in modo determinante alla elaborazione di metodologie operative per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte.
		Distinto	Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato discreta sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati). Ha contribuito in maniera significativa alla elaborazione di metodologie operative per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte e/o gestite.
		In linea	Ha contribuito alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati). Ha contribuito alla elaborazione di metodologie operative per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte e/o gestite.
		Molto al di sotto	Ha gestito in modo non adeguato delle risorse affidate. Non ha mostrato sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati). Ha contribuito in modo limitato alla elaborazione di metodologie per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte e/o gestite.

## DECLARATORIE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE

### 4. PERSONALE NON DIRIGENTE CON INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

Fattori	Sub-Fattori (componenti specifiche)	Scala di valutazione*	Descrittori di fascia	
Rendimento quantitativo e qualitativo	Capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi e partecipazione alle esigenze di flessibilità	Eccellente	Ha dimostrato una elevata capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente apportando un contributo operativo determinante ai processi di cambiamento; ha mostrato il massimo coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, e adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.	
		Distinto	Ha dimostrato una discreta capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente apportando un contributo operativo rilevante ai processi di cambiamento; ha mostrato un buon coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, e distinto adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.	
		In linea	Ha dimostrato una capacità sufficiente di adattamento ai mutamenti organizzativi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente contribuendo secondo le proprie competenze ai processi di cambiamento; ha mostrato una flessibilità lavorativa nella media e sufficiente adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.	
		Molto al di sotto	Ha dimostrato una scarsa capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente non contribuendo ai processi di cambiamento; ha mostrato resistenza al cambiamento e scarsa flessibilità lavorativa, adattandosi con difficoltà alle diverse situazioni che si sono presentate.	
	Iniziativa personale e capacità di individuare soluzioni innovative in autonomia		Eccellente	Ottime capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e delle attività lavorative. E' intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari. Ottima capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un forte orientamento al risultato e propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.
			Distinto	Buone capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e delle attività lavorative. E' intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali imprevisti o urgenti di distinto rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari. Buona capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando orientamento al risultato e propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.
			In linea	Sufficiente capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e delle attività lavorative. E' intervenuto, su indirizzi e direttive, nel risolvere problemi tecnico-professionali mediamente complessi con sufficiente tempestività e proponendo soluzioni. Capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo nella media; sufficiente propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.
			Molto al di sotto	Scarsa iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni in situazioni problematiche. Il livello di autonomia è basso e si traduce in una richiesta frequente di indirizzi e controlli delle attività di competenza da parte dei colleghi e superiori.

Fattori	Sub-Fattori (componenti specifiche)	Scala di valutazione*	Descrittori di fascia
	Qualità della prestazione	Eccellente	Gli elaborati e le attività di competenza sono stati della più elevata qualità e immediatamente utilizzabili senza interventi di miglioramento. Le attività lavorative sono state svolte in modo esemplare, con grande tempestività, flessibilità di intervento e totale affidabilità. Ha garantito massima puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, elevato impegno ed efficienza.
		Distinto	Gli elaborati e le attività di competenza sono stati di buon livello qualitativo ed utilizzabili con limitati od occasionali interventi di perfezionamento. Le attività lavorative sono state svolte con un grado più che soddisfacente di tempestività e di affidabilità. Ha garantito buona puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, elevato impegno ed efficienza.
		In linea	Gli elaborati e le attività di competenza sono stati di accettabile livello qualitativo. Le attività lavorative sono state svolte con un grado soddisfacente di tempestività e di affidabilità. Ha garantito sufficiente puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, adeguato impegno ed efficienza.
		Molto al di sotto	Gli elaborati e le attività di competenza sono stati di scarso livello qualitativo e hanno richiesto molti interventi di correzione. Le attività lavorative sono state svolte con un grado insoddisfacente di tempestività e di affidabilità.
Competenza professionale e capacità tecnica	Conoscenze professionali	Eccellente	Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali generali e specialistiche, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali. Nel proprio campo di intervento ha costituito, per le sue conoscenze professionali specifiche, un punto di riferimento autorevole, mantenendo un costante aggiornamento e capacità di approfondimento e sistematizzazione.
		Distinto	Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali generali e specialistiche, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato valide e aggiornate conoscenze professionali specifiche.
		In linea	Ha dimostrato conoscenze professionali generali e specialistiche adeguate all'unità organizzativa. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato un accettabile livello di conoscenze professionali specifiche, suscettibile di arricchimento.
		Molto al di sotto	Ha dimostrato scarse conoscenze professionali generali e specialistiche, non adeguate all'unità organizzativa. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato un insufficiente livello di conoscenze professionali specifiche.
	Capacità professionali e tecniche	Eccellente	Ottima capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Elevata capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Eccellenti capacità di utilizzo degli strumenti informatici.
		Distinto	Buone capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Buone capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Discrete capacità di utilizzo degli strumenti informatici.
		In linea	Capacità nella media di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Sufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Capacità di utilizzo degli strumenti informatici.
		Molto al di sotto	Scarse capacità professionali e tecniche. La capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale non permette una corretta ed efficiente realizzazione delle attività svolte. Insufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Scarsa capacità di utilizzo degli strumenti informatici.



Fattori	Sub-Fattori (componenti specifiche)	Scala di valutazione*	Descrittori di fascia
	Capacità di diversificare e sviluppare le competenze	Eccellente	Ha dimostrato grande attitudine a diversificare ed ampliare le proprie esperienze e conoscenze teorico - professionali, nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative.
		Distinto	Si è mostrato disponibile e interessato a diversificare le esperienze e conoscenze teorico – professionali e ha mostrato attitudine anche nell'affrontare situazioni nuove.
		In linea	Ha manifestato una sufficiente propensione a diversificare le esperienze e conoscenze teorico - professionali e ad affrontare situazioni nuove.
		Molto al di sotto	Ha manifestato una scarsa propensione a diversificare le esperienze e conoscenze teorico - professionali e ad affrontare situazioni nuove, attuando comportamenti di rifiuto e resistenza al cambiamento.
Integrazione personale nell'organizzazione	Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	Eccellente	Ha assicurato in ogni modo collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un forte orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente. Ha dimostrato elevata capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.
		Distinto	Ha assicurato collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un buon orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente. Ha dimostrato capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.
		In linea	Ha assicurato, quando richiesto, collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un adeguato orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente. Ha dimostrato una sufficiente capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.
		Molto al di sotto	Ha mostrato uno scarso spirito di collaborazione, partecipando in modo marginale e passivo al miglioramento dei processi complessivi dell'unità di riferimento
	Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e gli altri interlocutori	Eccellente	Ha dimostrato forte attenzione e abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli utenti finali del servizio, sia essi interni che esterni all'ente, e gli altri interlocutori abituali. Ha anticipato e evitato momenti di tensione e conflitto, anche risolvendo situazioni critiche. Ha dimostrato una eccellente adesione ai principi etici e di comportamento ed alle regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza.
		Distinto	Ha dimostrato attenzione e abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli utenti finali del servizio, sia essi interni che esterni all'ente, e gli altri interlocutori abituali. Ha gestito momenti di tensione e conflitto. Ha dimostrato una completa adesione ai principi etici e di comportamento ed alle regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza.
		In linea	Ha intrattenuto rapporti di collaborazione improntati a correttezza e disponibilità verso gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori abituali. Ha dimostrato una sufficiente adesione ai principi etici e di comportamento ed alle regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza.
		Molto al di sotto	Ha dimostrato scarsa abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli interlocutori esterni e mancanza di disponibilità. Nei comportamenti, ha mostrato di non considerare adeguatamente i principi etici e di comportamento ed le regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza; per questi motivi, ha compiuto atti o comportamenti che hanno avuto come conseguenza l'irrogazione di sanzioni disciplinari.

Fattori	Sub-Fattori (componenti specifiche)	Scala di valutazione*	Descrittori di fascia
	Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e favorire la circolazione di informazioni	Eccellente	Ha dimostrato forte attenzione e abilità nelle relazioni con i colleghi, elevata attitudine al lavoro di gruppo. Ha favorito in modo determinante la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione. Ha dimostrato elevata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte. Possiede una eccellente chiarezza espositiva.
		Distinto	Ha manifestato correttezza e disponibilità nei rapporti verso i colleghi, propensione al lavoro di gruppo. Ha contribuito alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione. Ha dimostrato buona propensione ad accogliere suggerimenti e proposte. Possiede una buona chiarezza espositiva.
		In linea	Ha intrattenuto rapporti di collaborazione improntati a correttezza e disponibilità verso i colleghi. Ha contribuito alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto. Ha dimostrato adeguata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte. Possiede una sufficiente chiarezza espositiva.
		Molto al di sotto	Ha dimostrato scarsa abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso i colleghi e mancanza di disponibilità. Non ha contribuito alla circolazioni di informazioni.
Capacità organizzative e gestionali	Programmazione delle attività; contributo alla organizzazione e gestione delle procedure di lavoro	Eccellente	Ha promosso con intensità e impegno la programmazione delle attività di competenza, garantendo il massimo rispetto dei tempi. Ha dimostrato notevole capacità ed ha offerto un significativo contributo alla organizzazione e razionalizzazione delle procedure di lavoro. Ha garantito un elevato livello e tempestività di informazioni relative alle attività svolte. Ha contribuito in modo determinante alla realizzazione di una gestione per obiettivi.
		Distinto	Ha promosso con buon impegno la programmazione delle attività di competenza, garantendo il rispetto dei tempi. Ha dimostrato buone capacità ed ha offerto un significativo contributo alla organizzazione e razionalizzazione delle procedure di lavoro. Ha garantito un buon livello e tempestività di informazioni relative alle attività svolte. Ha contribuito in modo significativo alla realizzazione di una gestione per obiettivi.
		In linea	Ha promosso in modo adeguato la programmazione delle attività di competenza, garantendo il rispetto dei tempi. Ha dimostrato sufficienti capacità ed ha contribuito secondo le proprie competenze alla organizzazione e razionalizzazione delle procedure di lavoro. Ha garantito sufficienti informazioni relative alle attività svolte. Ha partecipato alla realizzazione di una gestione per obiettivi.
		Molto al di sotto	Ha svolto in modo insoddisfacente le attività di programmazione, non garantendo il rispetto dei tempi e delle scadenze. Non ha contribuito alla razionalizzazione delle procedure di lavoro, dimostrando forte resistenza al cambiamento.
	Contributo al miglioramento dell'uso delle risorse tecnologiche	Eccellente	Ha mostrato notevole capacità ed ha offerto un significativo contributo all'organizzazione e al miglioramento nell'uso delle risorse tecnologiche dell'unità.
		Distinto	Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un importante contributo all'organizzazione e al miglioramento nell'uso delle risorse tecnologiche dell'unità.
		In linea	Ha mostrato capacità adeguate ed ha offerto un contributo all'organizzazione e al miglioramento nell'uso delle risorse tecnologiche dell'unità
		Molto al di sotto	Ha mostrato capacità inadeguate e non ha offerto un contributo all'organizzazione e al miglioramento nell'uso delle risorse tecnologiche dell'unità.

Fattori	Sub-Fattori (componenti specifiche)	Scala di valutazione*	Descrittori di fascia
	Capacità di gestione delle risorse	Eccellente	<p>Ha mostrato notevole capacità ed ha offerto un contributo particolarmente significativo alla organizzazione e gestione delle risorse affidate.</p> <p>Ha mostrato elevata sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati).</p> <p>Ha contribuito in modo determinante alla elaborazione di metodologie operative per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte.</p>
Distinto		<p>Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate.</p> <p>Ha mostrato discreta sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati).</p> <p>Ha contribuito in maniera significativa alla elaborazione di metodologie operative per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte e/o gestite.</p>	
In linea		<p>Ha contribuito alla organizzazione e gestione delle risorse affidate.</p> <p>Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati).</p> <p>Ha contribuito alla elaborazione di metodologie operative per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte e/o gestite.</p>	
Molto al di sotto		<p>Ha gestito in modo non adeguato le risorse affidate.</p> <p>Non ha mostrato sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati).</p> <p>Ha contribuito in modo limitato alla elaborazione di metodologie per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte e/o gestite.</p>	

## B) PERSONALE DIRIGENTE


SEGREARIO GENERALE	DIRIGENTI
Capacità di valutazione dei collaboratori espressa mediante una significativa differenziazione dei giudizi	Capacità di valutazione dei collaboratori espressa mediante una significativa differenziazione dei giudizi
<b>Capacità direzionale</b>	<b>Capacità direzionale</b>
Possiede una visione d'insieme del proprio lavoro, della propria struttura, dei processi e delle persone che utilizza per assumere decisioni consapevoli	Dimostra positivo coinvolgimento negli obiettivi generali dell'ente anche in termini di flessibilità rispetto al proprio ruolo e rendendosi, pertanto, disponibile a svolgere attività collaterali o non richieste normalmente dalla posizione
Valuta scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo, elaborando previsioni, probabili andamenti e possibili evoluzioni	Definisce e rimodula costantemente i processi ed i piani di lavoro in relazione alle risorse disponibili ed agli obiettivi di risultato oltre che alle condizioni di variabilità del contesto
Prende decisioni efficaci, tenendo conto della molteplicità delle variabili connesse e/o in assenza di precedenti, scegliendo tra diverse alternative con lucidità e tempestività anche in condizioni di incertezza, carenza o complessità	Ricerca ed utilizza margini di trattativa in tutte le situazioni in cui occorre raggiungere un risultato in competizione o confronto con altre persone o gruppi
<b>Leadership</b>	<b>Leadership</b>
Stimola le persone, attivando motivazione e voglia di fare e valorizzandone l'apporto profuso in un'ottica di <i>empowerment</i>	Possiede capacità di coinvolgimento dei collaboratori e di motivazione degli stessi al fine di ottenere adeguate prestazioni sotto il profilo sia quantitativo che qualitativo
Esercita in modo consapevole e responsabile l'autorità connessa al proprio ruolo	Reagisce attivamente nelle situazioni, anche in situazioni eccezionali e/o di crisi, individuando i margini di azione e di miglioramento
Fornisce attraverso il proprio comportamento un esempio professionale da seguire	Fornisce attraverso il proprio comportamento un esempio professionale da seguire
<b>Innovatività</b>	<b>Innovatività</b>
E' aperto ed adotta soluzioni innovative in ogni settore dell'organizzazione (es., tecnologie, servizi e processi...)	E' aperto ed adotta soluzioni innovative in ogni settore dell'organizzazione (es., tecnologie, servizi e processi...)
Dimostra forte interesse per le occasioni di formazione e lo scambio di esperienze, promuovendo percorsi formativi per lo sviluppo delle competenze camerale ai fini del miglioramento continuo	Dimostra forte interesse per le occasioni di formazione e lo scambio di esperienze, promuovendo percorsi formativi per lo sviluppo delle competenze camerale ai fini del miglioramento continuo
Seleziona, rende trasmissibili e ripetibili le migliori soluzioni individuate per accrescere l'efficacia e l'efficienza dei servizi	Seleziona, rende trasmissibili e ripetibili le migliori soluzioni individuate per accrescere l'efficacia e l'efficienza dei servizi
<b>Capacità relazionali e di networking</b>	<b>Capacità relazionali e di networking</b>
Condivide e diffonde le informazioni e le conoscenze in modo coerente con le esigenze e la strategia dell'Ente	Imposta un sistema di relazioni improntate alla massima condivisione sia verticale che orizzontale delle informazioni, idee, esperienze, conoscenze e decisioni, per il raggiungimento di migliori risultati
Rappresenta in maniera consapevole ed adeguata l'Ente nelle sue relazioni con stakeholder interni ed esterni	E' capace di stimolare e sviluppare la partecipazione, il coinvolgimento, l'integrazione fra le Strutture dell'Organizzazione
Cura una vasta rete di contatti esterni all'Ente e coglie le opportunità di network nel contesto in cui opera	E' in grado di cogliere legami e relazioni del contesto in cui opera avendo consapevolezza delle esigenze dell'ambiente esterno

<b>Trasparenza e prevenzione della corruzione</b>	<b>Trasparenza e prevenzione della corruzione</b>
Interpreta il ruolo di Responsabile Anticorruzione e Trasparenza promuovendo la cultura della legalità e la sensibilizzazione in materia a tutti i livelli dell'organizzazione	Partecipa attivamente al processo di analisi, definizione, monitoraggio e miglioramento delle misure di prevenzione della corruzione e trasparenza
Promuove forme di collaborazione e coordinamento con gli altri Organismi di monitoraggio e compliance (OIV, Revisori...) al fine di ottimizzare, in ottica sistemica, l'intero sistema di controlli previsti per l'amministrazione	Rispetta le prescrizioni del Piano Anticorruzione e ne favorisce la diffusione all'interno della propria Struttura organizzativa
Valorizza le misure anticorruzione e trasparenza nell'organizzazione della struttura, delle attività e delle responsabilità condivise	Valorizza le misure anticorruzione e trasparenza nell'organizzazione della struttura, delle attività e delle responsabilità condivise

Tutti i sub-fattori sono applicabili anche in relazione all'eventuale organizzazione del lavoro in modalità "agile".

Al fine di dare "consistenza scientifica" alla selezione dei sub-fattori riportati, questi, da intendersi come descrittori dei comportamenti oggetto di valutazione dei dirigenti, sono stati sviluppati a partire da quelli del documento "Dizionario delle competenze comportamentali", la cui realizzazione è stata promossa da Unioncamere e curata dalla Fondazione Istituto Guglielmo Tagliacarne nel 2012.

## ALLEGATO 3 - Scheda di programmazione

AMBITO STRATEGICO 1. -----				
Obiettivo strategico	1.1 -----			
Descrizione				
Programma (D.M. 27/03/2013)				
Risorse economiche	---,--- Euro			
Indicatore	Algoritmo	Target anno n+1	Target anno n+2	Target anno n+1
(.....)	..... / .....			
(.....)	..... / .....			
				
OBIETTIVO STRATEGICO 1.1				
Obiettivo operativo	1.1.1			
Descrizione				
Risorse economiche	..... Euro			
Indicatore	Algoritmo	Target anno n+1		
.....	..... / .....			
.....	..... / .....			
Obiettivo operativo	1.1.2			
Descrizione				
Risorse economiche	..... Euro			
Indicatore	Algoritmo	Target anno n+1		
.....	..... / .....			

## ALLEGATO 4 - Scheda anagrafica indicatori

<b>Titolo indicatore</b>	<b>Titolo sintetico</b>
<b>Descrizione indicatore</b>	Descrizione dettagliata per esplicitare quale fenomeno l'indicatore consente di misurare
<b>Tipo indicatore</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- efficienza</li> <li>- efficacia</li> <li>- stato delle risorse</li> <li>- qualità (erogata o percepita)</li> <li>- impatto (<i>outcome</i>)</li> <li>- economico-patrimoniale</li> <li>- struttura</li> </ul>
<b>Unità di misura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Data</li> <li>- Euro</li> <li>- FTE</li> <li>- Giorni</li> <li>- Numero</li> <li>- Ore</li> <li>- Percentuale</li> </ul>
<b>Fonte indicatore</b>	Da dove si ottengono i dati necessari (controllo di gestione, applicativi per la contabilità, ecc.)
<b>Algoritmo di calcolo indicatore</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Misura</li> <li>- Misura 1-Misura 2</li> <li>- .....</li> <li>- Misura 1/Misura 2</li> <li>- (Misura 1*Misura 2)/Misura 3</li> <li>- .....</li> </ul>
<b>Valore di riferimento indicatore (dati storici)</b>	Valori registrati nel triennio precedente (sulla base dei quali sono fissati i target)
<b>Target indicatore</b>	Valore atteso per ciascun anno del triennio di riferimento
<b>Target frazionabile per periodo di rilevazione</b>	<p><u>SI</u>: nel caso in cui si tratti di un valore "continuo" che fa riferimento a un'attività da svolgere in modalità cumulativa nell'anno (es. n. partecipanti alle attività formative per aspiranti imprenditori nel 2017)</p> <p><u>NO</u>: nel caso in cui si tratti di un valore "standard" da rispettare a prescindere dall'intervallo di riferimento (Pratiche di prima iscrizione di società evase in 2gg)</p>



**{INTEGRA}**  
ALGORITMI GRADO DI RAGGIUNGIMENTO INDICATORI

[sistemaintegrato.camcom.it](http://sistemaintegrato.camcom.it)





In questo documento 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 $\leq$ 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

## Formule

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


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

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

Z deve essere > di T

## Formule

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

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

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

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

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

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

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

## ALLEGATO 6 - Scheda di monitoraggio e valutazione della *performance* organizzativa

AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	PESO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	VALORI MISURE	CONSUNTIVO	TARGET	GRADO RAGGIUNGIMENTO
<b>02.01.11 -----</b>										<b>---,00%</b>
			--,%	-----	-----	-----	3 N.	3 N.	>= -- N.	---,00%
			--,%	-----	-----	-----	18 N.	18 N.	>= -- N.	---,00%
			--,%	-----	-----	-----	24 N.	24 N.	>= --- N.	---,00%
<b>02.01.01 -----</b>										<b>---,00%</b>
			33,%	-----	-----	-----	---, € / -- N.	---- €	>= -- €	---,00%
			33,%	-----	-----	-----	---, € / -- N.	---- €	<= -- €	---,00%
			34,%	-----	-----	-----	--- N.	--- N.	>= -- N.	---,00%

**ALLEGATO 7 – Modello di valutazione partecipativa per le CCIAA**

---



UNIONCAMERE



CAMERE DI COMMERCIO  
D'ITALIA

# VALUTAZIONE PARTECIPATIVA

MODELLO DI APPLICAZIONE PER LE CCIAA

ottobre 2021



## SOMMARIO

<b>1</b> → INTRODUZIONE.....	<b>3</b>
<b>2</b> → INQUADRAMENTO NORMATIVO .....	<b>4</b>
<b>3</b> → RIFERIMENTI METODOLOGICI.....	<b>8</b>
<b>4</b> → PROCESSO .....	<b>10</b>
4.1 - Progettare .....	12
4.2 - Preparare e implementare.....	17
4.3 - Rispondere, rivedere e ri-programmare .....	20
<b>5</b> → ESITI DELLA SPERIMENTAZIONE.....	<b>23</b>
5.1 - <i>Case histories</i> : processi a valenza esterna .....	23
5.2 - <i>Case histories</i> : processo a valenza interna .....	26
<b>6</b> → ALLEGATI.....	<b>28</b>



## 1 → INTRODUZIONE

Le CCIAA, come tutte le amministrazioni pubbliche, sono chiamate a prevedere un crescente ricorso a forme di valutazione della performance nell'ambito di un rapporto di confronto e collaborazione 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.

Grazie alla valutazione partecipativa, si prevede l'integrazione dell'azione amministrativa con il punto di vista degli stakeholder, utilizzando le informazioni raccolte ai fini della programmazione futura e per il miglioramento delle attività e dei servizi.

A tal proposito, il Dipartimento della Funzione pubblica ha emanato a novembre 2019 apposite Linee guida. A seguito di queste, Unioncamere – ente associativo nazionale delle CCIAA – ha intrapreso con il suddetto Dipartimento un percorso laboratoriale di sperimentazione per individuare le modalità più idonee al fine di declinare le citate Linee guida rispetto alla specificità degli enti camerali.

Le CCIAA, anche avvalendosi del presente framework metodologico, dovranno, quindi, progressivamente introdurre nel proprio SMVP l'approccio alla valutazione partecipativa sulla base delle indicazioni che scaturiscono da questo percorso nazionale.

Il concetto di valutazione partecipativa potrà (e dovrà) essere introdotto dalle Camere di commercio in maniera graduale nei propri Sistemi di misurazione e valutazione, a partire dal prossimo ciclo di pianificazione.

## 2 → INQUADRAMENTO NORMATIVO

Le novità apportate dal **d.lgs.150/2009**, come modificato dal **d.lgs. 74/2017**, introducono nel nostro ordinamento la valutazione partecipativa, ossia una forma di valutazione della performance che avviene nell'ambito di un rapporto di collaborazione tra amministrazioni e cittadini. Con essa, la partecipazione dei cittadini alla valutazione della performance, da mero principio si trasforma in effettivo processo gestionale.

Nel quadro normativo vigente, la funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta, dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance, dai dirigenti di ciascuna amministrazione e dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione ("nuovo" d.lgs. 150/2009<sup>1</sup> – art. 7, comma 2, lettera c). Lo stesso articolo precisa che la partecipazione dei cittadini e gli altri utenti finali riguarda la performance organizzativa dell'amministrazione.

Inoltre, l'art. 8 del medesimo decreto, dedicato agli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa, enuncia tra questi:

- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (lettera c);
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione (lettera e);

Infine, l'art. 19 bis è interamente dedicato alla partecipazione dei cittadini e degli altri utenti ed in particolare al comma 1 prevede che:

- i cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative anche comunicando direttamente all'OIV il loro grado di soddisfazione per le attività e i servizi erogati [...].

Lo stesso articolo al comma 2 prevede che:

---

<sup>1</sup> Quando si cita il d.lgs. 150/2009 si fa riferimento sempre alla versione modificata dal d.lgs. 74/2017, che ha introdotto per la prima volta il concetto di valutazione partecipativa nella Pubblica amministrazione.

- ciascuna amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi [...].

Al fine di fornire un indirizzo alle amministrazioni pubbliche per adempiere alle prescrizioni normative, il Dipartimento della Funzione pubblica ha emanato nel 2019 le **Linee guida n.4 sulla valutazione partecipativa** nelle amministrazioni pubbliche.

In esse, la valutazione partecipativa è definita come un processo attraverso il quale il cittadino e/o l'utente cessa di essere esclusivamente oggetto di indagine, diventando co-valutatore delle attività e dei servizi di cui beneficia, anche ai fini del miglioramento organizzativo.

Pertanto, la finalità ultima della valutazione partecipativa è quella dell'integrazione dell'azione amministrativa con il punto di vista dei cittadini e/o degli utenti.

Le Linee guida del Dipartimento interpretano la valutazione partecipativa come uno strumento che consente alle amministrazioni pubbliche di:

- migliorare la qualità delle attività e dei servizi pubblici, avvicinandoli ai reali bisogni dei cittadini grazie alle loro idee e suggerimenti, attraverso cui raggiungere una conoscenza più completa dei bisogni;
- promuovere processi di innovazione amministrativa;
- mobilitare risorse e capitale sociale presenti sul territorio, attivando processi di cittadinanza attiva, responsabilizzando e motivando i cittadini per rafforzare la coesione sociale e il senso di appartenenza alla collettività;
- gestire e ridurre i conflitti, rafforzando la fiducia nelle istituzioni e contrastando il deficit di legittimità e consenso, anche attraverso il miglioramento della trasparenza e l'apertura verso l'esterno dell'operato dell'amministrazione pubblica;
- integrare il performance management nei processi decisionali, collegando realmente la valutazione alla pianificazione, migliorando l'uso delle informazioni di performance sia da parte dei dirigenti pubblici e dei politici, sia da parte dei cittadini.

Le stesse Linee guida suggeriscono un processo di implementazione della valutazione partecipativa articolato in sette fasi:

- mappatura degli stakeholder;
- selezione servizi, attività e modalità di coinvolgimento;
- selezione dei cittadini/valutatori;
- dimensioni di performance;

- motivazione dei cittadini/valutatori;
- valutazione delle attività e/o dei servizi;
- utilizzo dei risultati della valutazione.

La mappatura degli stakeholder prevede l'individuazione dei soggetti che sono interessati e/o che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione e l'identificazione dei soggetti specifici da coinvolgere nella valutazione partecipativa.

Segue la selezione dei servizi e delle attività su cui avviare la valutazione partecipativa (adottando un approccio graduale e definendo un arco temporale entro il quale sottoporre a valutazione partecipativa tutte le attività e i servizi erogati) e la definizione delle modalità di coinvolgimento ritenute più idonee, a seconda del profilo di ciascuna categoria di stakeholder. A tal fine le linee guida del DFP propongono un set di strumenti di coinvolgimento, dando evidenza della relazione tra gli stessi e le diverse tipologie di servizi/funzioni.

Il processo di valutazione partecipativa segue con l'identificazione delle dimensioni di performance sulle quali i cittadini/utenti sono chiamati a esprimersi. A tal fine, le linee guida del DFP suggeriscono, a titolo esemplificativo, le seguenti dimensioni di performance per ciascuna tipologia di servizio/attività:

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

Estrema rilevanza assume la motivazione dei cittadini/valutatori che deve essere mantenuta a dei livelli adeguati attraverso:

- la comunicazione: per fornire informazioni preliminari che mettano gli stakeholder in una condizione di consapevolezza e responsabilità, per fornire feed-back e garantire l'accountability del processo;
- la formazione: per ridurre le asimmetrie informative con i cittadini/valutatori e per far acquisire ai dipendenti pubblici che dovranno gestire e coordinare il processo di valutazione partecipativa le conoscenze e competenze necessarie;

- la socializzazione: per informare i cittadini/utenti dell'importanza del proprio ruolo all'interno del processo e sul rafforzamento di un'identità di gruppo.

Segue la valutazione delle attività e/o dei servizi, ossia la raccolta dei dati prodotti sia dall'intervento diretto dei cittadini/utenti sia da altre fonti; l'elaborazione, analisi e interpretazione dei dati e la comunicazione dei risultati della valutazione.

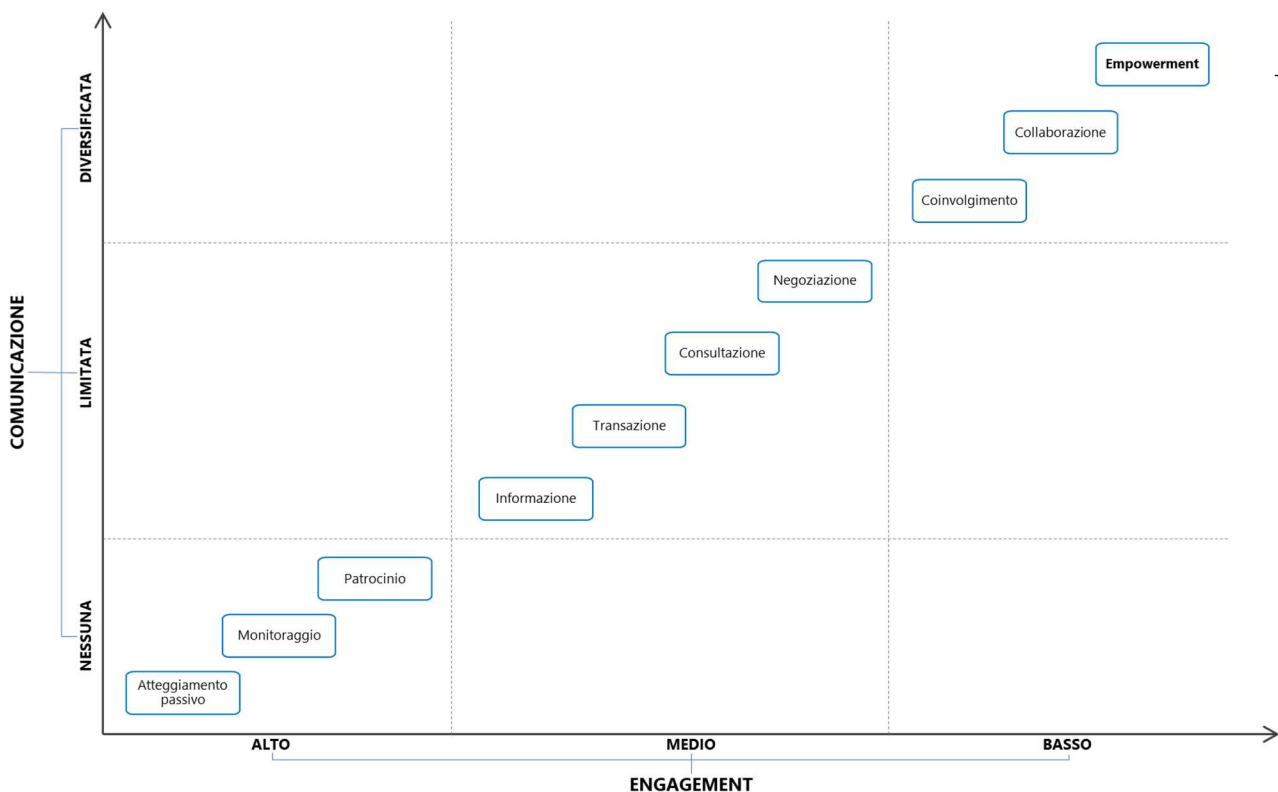
Le informazioni elaborate nell'ambito della valutazione partecipativa devono essere utilizzate e pertanto:

- produrre effetti sulla valutazione della performance organizzativa;
- essere da supporto ai processi decisionali tesi alla ri-progettazione in chiave migliorativa dei servizi e delle attività.

### 3 → RIFERIMENTI METODOLOGICI

Ai fini di un compiuto inquadramento del processo di *stakeholder engagement* per la valutazione partecipativa, si può fare riferimento ad alcuni concetti contenuti nella metodologia più riconosciuta a livello internazionale in materia. Si tratta del modello proposto dallo standard AA1000 Stakeholder Engagement.

In particolare, è interessante notare come l'*engagement* sia visto come un percorso progressivo, da sviluppare nel corso del tempo e tendente a realizzare, nel lungo termine, l'*empowerment*, ossia l'integrazione delle parti interessate nella governance, nella strategia e nell'operatività dell'organizzazione. Ciò ovviamente prevede un graduale approfondimento delle iniziative di comunicazione e di *engagement*. Quest'ultimo, peraltro, è un concetto che va al di là del semplice coinvolgimento e prevede l'instaurazione di un rapporto duraturo all'interno del quale vengono assunti e mantenuti determinati impegni.



Di seguito, viene riportato un prospetto che chiarisce quali strumenti e modalità possono essere eventualmente associati ai vari stadi del coinvolgimento.

A tal proposito, occorre sottolineare un aspetto peculiare delle CCIAA, che risiede nel loro profilo istituzionale e nel particolare meccanismo di formazione degli organi statutari. In questi ultimi, siedono infatti i rappresentanti delle 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, all'interno degli organi di indirizzo politico, di soggetti che rappresentano categorie e organizzazioni senz'altro annoverabili tra i principali stakeholder delle Camere.

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO	STRUMENTI E MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO
<b>Atteggiamento passivo</b> Nessuna comunicazione attiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Istanze delle parti interessate espresse attraverso proteste/reclami</li> <li>• Lettere</li> <li>• Media</li> <li>• Siti web ecc.</li> </ul>
<b>Monitoraggio (tenere sotto controllo)</b> Comunicazione unidirezionale: da stakeholder ad amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoraggio dei media e di Internet.</li> <li>• Rapporti di seconda mano da altre parti interessate, possibilmente tramite interviste mirate</li> </ul>
<b>Patrocinio</b> Comunicazione unidirezionale: dall'amministrazione alle parti interessate	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressione sugli organismi di regolamentazione</li> <li>• Altri sforzi di <i>advocacy</i> attraverso i social media</li> <li>• Attività di lobby</li> </ul>
<b>Informazione</b> Comunicazione unidirezionale: dall'amministrazione agli stakeholder, senza alcun invito a rispondere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bollettini e lettere</li> <li>• Opuscoli</li> <li>• Rapporti e siti web</li> <li>• Discorsi, conferenze e presentazioni pubbliche</li> </ul>
<b>Transazione</b> Impegno bidirezionale limitato: impostazione e monitoraggio dei risultati in base a termini e standard condivisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partnership</li> <li>• Concessione di sovvenzioni</li> </ul>
<b>Consultazione</b> Coinvolgimento bi-direzionale limitato: l'organizzazione chiede, le parti interessate rispondono	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondaggi</li> <li>• Focus group</li> <li>• Incontri/interviste con stakeholder selezionati</li> <li>• Incontri pubblici</li> <li>• Workshop</li> </ul>
<b>Negoziato</b> Coinvolgimento bi-direzionale limitato: discussione su una specifica questione o una serie di questioni con l'obiettivo di raggiungere il consenso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrattazione collettiva (es. con i lavoratori attraverso i loro sindacati)</li> </ul>
<b>Coinvolgimento</b> Coinvolgimento multi-direzionale: apprendimento da parte di tutti, ma stakeholder e amministrazione ancora agiscono indipendentemente gli uni dagli altri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forum multi-stakeholder</li> <li>• Panel consultivi</li> <li>• Focus group</li> <li>• Strumenti di coinvolgimento on-line</li> </ul>
<b>Collaborazione</b> Impegno a due o più vie: apprendimento congiunto, processo decisionale e azioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progetti congiunti</li> <li>• Partnership</li> <li>• Iniziative multi-stakeholder</li> <li>• Piattaforme collaborative on-line</li> </ul>
<b>Empowerment</b> Nuove forme di <i>accountability</i> ; decisioni delegate agli stakeholder; le parti interessate svolgono un ruolo nel plasmare l'agenda dell'amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrazione delle parti interessate nella governance, strategia e operazioni dell'organizzazione</li> </ul>

## 4 → PROCESSO

Da quanto esposto nell'inquadramento normativo e metodologico e tenuto conto della finalità ultima della valutazione partecipativa – l'integrazione dell'azione amministrativa con il punto di vista dei cittadini e/o degli utenti – si desume che per l'implementazione della stessa le amministrazioni sono chiamate a mettere in atto un processo di *stakeholder engagement*. Questo può essere definito come l'impegno a far proprio il principio dell'**inclusività**, il che significa riconoscere agli stakeholder il diritto ad essere ascoltati e accettare l'impegno di rendicontare della propria attività e delle proprie scelte. L'idea alla base del coinvolgimento è, quindi, la creazione e la gestione di relazioni fiduciarie tra un'organizzazione e gli stakeholder, al fine di migliorare la creazione del valore sociale e, nel caso specifico delle amministrazioni pubbliche, del valore pubblico.

Oltre a questo, si ritiene che il processo debba essere informato ai seguenti principi:

- **significatività** → deve riguardare servizi/processi ritenuti fondamentali per le amministrazioni camerali;
- **sostenibilità** → nel senso che non deve essere troppo onerosa la raccolta dei feedback e dei contributi, altrimenti si corre il rischio che avvenga sporadicamente e non si riesca a dare continuità nel tempo;
- **imparzialità della valutazione** → in modo da evitare l'autoreferenzialità ovvero la scelta di interlocutori troppo vicini all'ente e, quindi, troppo ben predisposti.

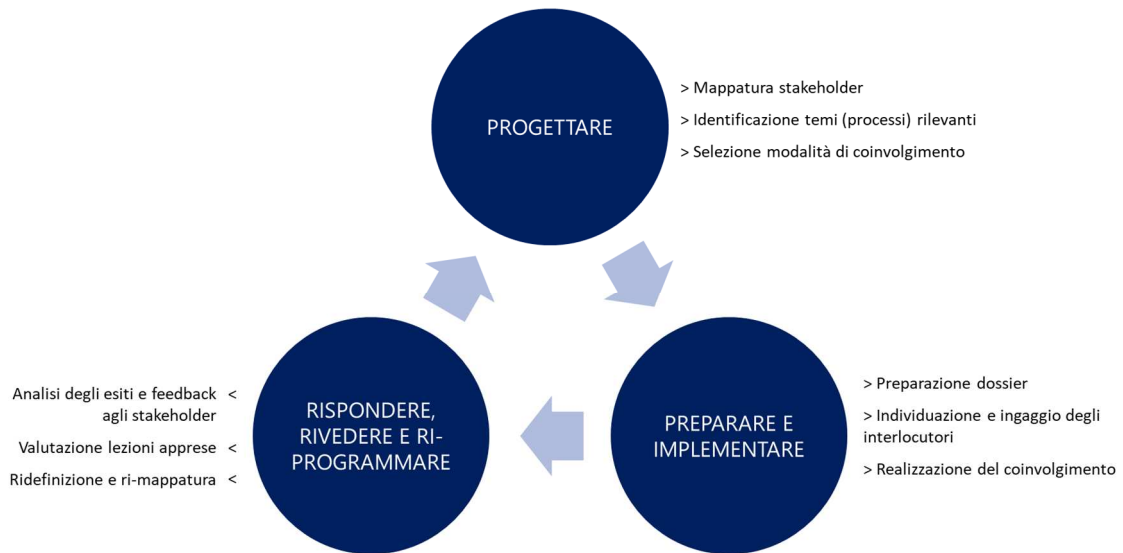
L'impostazione del processo che si propone per le CCIAA è frutto di un adattamento agli scopi specifici di utilizzo del modello proposto dallo standard AA1000, sia nella sua versione del 2005 sia in quella più recente del 2015, oltre che ai dettami delle Linee guida del Dipartimento della Funzione pubblica. Tale adattamento è avvenuto alla luce della considerazione delle specificità camerali e sulla base delle emergenze della sperimentazione sul campo avvenuta proprio nell'ambito di un Laboratorio effettuato in collaborazione con il Dipartimento (si veda in proposito il successivo capitolo 5).

Di seguito, si propone, dunque, la rappresentazione del processo di *stakeholder engagement* per la valutazione partecipativa. Esso viene visto come un processo ciclico teso al miglioramento continuo che, come tale, si chiude con una fase di azione e revisione nella



quale si monitora e valuta l'*engagement*, si dà seguito alle azioni previste e si rendiconta quanto attuato.

Risulta evidente la coerenza di metodo tra il processo di *stakeholder engagement* proposto e le indicazioni fornite dal Dipartimento della Funzione Pubblica per l'implementazione della valutazione partecipativa.



## 4.1 - PROGETTARE

La corretta impostazione del processo prevede una fase preliminare di analisi e progettazione finalizzata a profilare gli stakeholder (soggetti da coinvolgere), definire il perimetro (*key issues*) e scegliere il metodo e il livello di *engagement* (strumenti e tecniche più idonei a fronte dell'oggetto dell'engagement, delle caratteristiche degli stakeholder e del ruolo, più o meno, attivo che a questi ultimi si vuole assegnare).

### > Mappare gli stakeholder

La CCIAA, come qualsiasi altra organizzazione, è al centro di una rete di relazioni con diversi attori: si tratta degli stakeholder, ossia di quei soggetti rispetto ai quali la Camera attiva relazioni di scambio, informazione e rappresentanza. Essi sono interessati a ciò che fa la CCIAA e si pongono nei suoi confronti in un rapporto di reciproca influenza.

È, dunque, necessario innanzitutto stabilire in maniera chiara chi siano questi soggetti e procedere alla loro mappatura. Il primo "esercizio" pratico per effettuarla concretamente consiste nell'incrociare – attraverso un'apposita matrice – le attività svolte dalla CCIAA rispetto agli stakeholder. Nel caso delle CCIAA, punto di partenza inevitabile è la comune Mappa dei processi, codificata e condivisa per le relative analisi e quantificazioni in merito a costi e dimensionamento.

12

### **Matrice attività/stakeholder**

		STAKEHOLDER														
PROCESSI	PROCESSI INTERNI	A Governare Camerale														
		B Processi di supporto														
	PROCESSI PRIMARI	C Trasparenza, semplificazione e tutela														
		D Sviluppo della competitività														

Il lavoro di mappatura può far emergere, peraltro, le relazioni con alcuni soggetti che non vengono abitualmente presi in considerazione, consentendo di andare oltre la cerchia degli interlocutori più tradizionali e individuare tutti i soggetti che potenzialmente possono esprimere interesse o influenza rispetto alle attività della CCIAA.

Al di là di una mera elencazione, è auspicabile procedere alla segmentazione degli stakeholder in funzione delle caratteristiche comuni e degli elementi di differenziazione. Si tratta, infatti, di categorie eterogenee rispetto alle quali è necessario adottare un approccio diversificato.

Pur essendo interessante avere un quadro ampio ed esaustivo, è altresì fondamentale, per un basilare principio di "economicità", mirare e focalizzare l'attenzione sui soggetti (e relativi processi) che rivestono un ruolo centrale per le strategie e l'operatività dell'ente. La mappatura deve, infatti, permettere di individuare gli «stakeholder chiave» attraverso la valutazione congiunta:

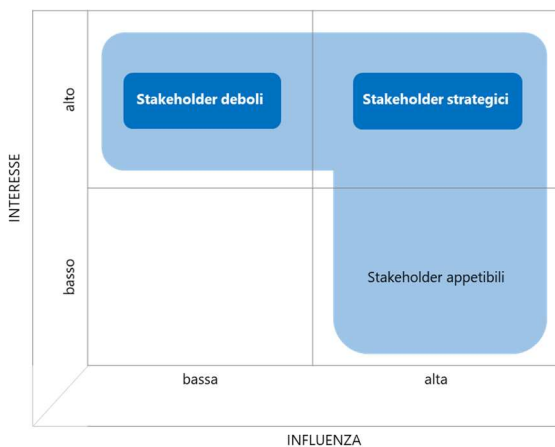
- del livello di **interesse** che gli stakeholder hanno nei confronti dell'attività della CCIAA;
- del livello di **influenza** che gli stakeholder possono esercitare sulle scelte della CCIAA.

In funzione dei due parametri, è possibile «pesare» ciascuna categoria di stakeholder ed esplicitare quali opportunità e sfide essa rappresenta. Una modalità pratica è procedere alla compilazione di una matrice nella quale si attribuisce, per ogni stakeholder, un punteggio rispettivamente a interesse e influenza, determinando:

- gli **stakeholder strategici**, che è necessario coinvolgere;
- gli **stakeholder deboli**, che è doveroso coinvolgere;
- gli **stakeholder appetibili**, che è opportuno coinvolgere.

Fermo restando che è auspicabile il più ampio coinvolgimento possibile, gli stakeholder "chiave" sono senz'altro quelli strategici e, per le CCIAA in quanto amministrazioni pubbliche, anche gli stakeholder deboli, trattandosi di categorie "vulnerabili", che andrebbero supportate, potenziate e ingaggiate anche tramite la stessa valutazione partecipativa.

### Matrice interesse/influenza



### > Identificare temi e processi rilevanti

Una volta definiti gli interlocutori (stakeholder), si può tracciare il perimetro dell'*engagement*. Una prima alternativa è quella di procedere a una valutazione complessiva delle performance dell'ente, pur se questo richiede un notevole sforzo organizzativo e comporta l'oggettiva difficoltà di individuare interlocutori in grado di interagire su tutti gli eterogenei ambiti oggetto della performance camerale.

La seconda opzione può essere quella di adottare un approccio più selettivo e mirato. Come già chiarito in precedenza, ci si può focalizzare sui soggetti e, di conseguenza, sui processi maggiormente rilevanti, ossia quelli che rivestono un ruolo centrale per le strategie e l'operatività dell'ente. In alternativa, si potrebbero tenere in considerazione i processi a cui le CCIAA sono tenute obbligatoriamente. E, ancora, lasciarsi guidare dalle performance raggiunte, selezionando i processi/attività con un grado di raggiungimento dei risultati inferiore alle aspettative.

Ovviamente, la scelta dei temi/processi porta con sé la considerazione dei relativi obiettivi/indicatori di performance inseriti nei Piani della CCIAA, come si vedrà in dettaglio negli step successivi (v. in particolare la preparazione del dossier, l'analisi degli esiti e la valutazione delle lezioni apprese).

### > Scegliere modalità di coinvolgimento

Effettuare la mappatura è solo il primo step. Almeno gli interlocutori «chiave» devono, infatti, diventare protagonisti di un dialogo che consenta di recepirne concretamente le aspettative, dando loro la possibilità di esprimere le proprie opinioni e di confrontarsi con la Camera. Ciò significa assumersi il “rischio” dell’ascolto, dal momento che implica l’impegno di dare poi fattivamente seguito a quanto recepito.

Le modalità, gli strumenti e i canali per realizzare il dialogo sono differenziati in funzione delle categorie di stakeholder interessate. Si possono citare a titolo esemplificativo: focus group, panel di esperti (si veda in appendice per un approfondimento di queste due metodiche), o ancora sessioni di lavoro dedicate, interviste a testimoni privilegiati, ecc. Inoltre, le CCIAA potranno utilizzare e capitalizzare in quest’ottica strumenti/canali di ascolto eventualmente già in uso.

Tenuto conto della tipologia di attività/processi/servizi oggetto di confronto e del profilo degli stakeholder, viene dunque selezionato il metodo di *engagement*, ricercandone uno che consenta di indagare in profondità gli argomenti oggetto d’interesse. L’identificazione del metodo più adeguato dovrà avvenire anche tenendo conto di alcuni punti di attenzione ai fini della valutazione partecipativa:

- la valutazione deve fondarsi sulla discussione di quanto documentato;
- la valutazione deve realizzarsi a partire dall’analisi degli effetti e dei risultati prodotti e della loro congruenza con gli obiettivi prefissati;
- l’atto valutativo non deve esaurirsi nell’espressione di un giudizio sintetico ma produrre un giudizio articolato e arricchito da precise argomentazioni;
- grazie alla valutazione, deve essere possibile evidenziare gli eventuali elementi di criticità e definire le piste di intervento per riprogettare le linee di azione ai fini del miglioramento.

In ogni caso, la scelta dovrà orientarsi verso l’utilizzo di modalità non direttive per sollecitare e incoraggiare gli stakeholder a esprimere liberamente il proprio punto di vista sui diversi aspetti del funzionamento del processo/servizio.

In base agli strumenti utilizzati, può rilevarsi utile la partecipazione di una figura di moderatore/facilitatore non direttamente collegata all’ente. Ciò può presentare delle criticità (la minore conoscenza del contesto di riferimento della CCIAA) ma al contempo permettere una maggiore apertura al dialogo. Ovviamente, il ruolo del facilitatore può avere

maggiormente senso nella fase di avvio e prima sperimentazione della valutazione partecipativa. A regime, infatti, questa deve essere governata il più possibile direttamente dall'ente in tutte le sue fasi, diventando uno degli attrezzi a disposizione del management e degli organi politici per orientare e valutare gli impatti e i risultati prodotti.

## 4.2 - PREPARARE E IMPLEMENTARE

La materiale realizzazione dell'*engagement* è una fase decisiva, che va adeguatamente istruita e gestita, potendo disporre del necessario materiale informativo e mettendolo a disposizione degli stakeholder, una volta individuati puntualmente i soggetti (nel senso di nomi e cognomi) da interpellare.

### > Preparare il dossier

Occorre predisporre il materiale per costituire una base conoscitiva in merito alle performance dell'ente in generale, ovvero a quelle dei processi specifici che si è scelto di approfondire in base al già prefigurato approccio "selettivo".

Oltre agli **obiettivi/indicatori** presenti nei Piani e nelle Relazioni sulla performance, si potranno mettere a frutto le informazioni presenti nel patrimonio informativo della CCIAA e del Sistema camerale, a prescindere dalla loro presenza nei documenti formali, quali:

- **indicatori di *benchmarking***;
- costi e dimensionamento dei **processi**;
- risultanze di rilevazioni di ***customer satisfaction*** e di **standard di servizio**.

Il Dossier così costruito rappresenta una base per ingaggiare, intraprendere e alimentare la discussione.

### > Individuare e ingaggiare gli interlocutori

A seguito della preparazione, si procede a individuare in concreto i soggetti con cui dialogare: si tratta di individuare in dettaglio i referenti individuali che possono apportare maggiore valore informativo e relazionale. A seconda del caso (dell'oggetto della discussione) e dell'organizzazione da coinvolgere, si potrà fare riferimento a una figura direttiva con una visione globale e organica oppure a un referente specialistico maggiormente coinvolto nell'operatività e, per questo, capace di realizzare degli affondi sulle questioni da discutere e condividere.

Una volta individuate le persone da coinvolgere all'interno delle organizzazioni, si deve procedere a "invitarle" attraverso le modalità ritenute più idonee e a inviare loro del

materiale informativo che possa metterli nelle condizioni di capire il contesto entro il quale si realizza l'iniziativa di *engagement*, le finalità perseguite, le aspettative di risultato, oltre ad informazioni preliminari sui temi oggetto del confronto. Per ottimizzare la preparazione del confronto, si potrà indirizzare una nota informativa desunta dal più ampio Dossier predisposto in precedenza, dal quale estrarre gli elementi salienti su cui s'intende focalizzare l'attenzione.

### > Rendere operativo il coinvolgimento

Nella fase di implementazione si realizza l'effettivo coinvolgimento attraverso il ricorso ai metodi e tecniche precedentemente individuati. Si raccoglie, dunque, il punto di vista e i contributi degli stakeholder, avendo cura di garantire la tracciabilità delle informazioni attraverso l'adozione di strumenti utili alla documentazione di quanto attuato e di quanto è emerso.

La valutazione partecipativa della performance organizzativa di ciascuna CCIAA dovrebbe consentire di rispondere ad alcune domande-guida:

- **cosa e come ci misuriamo e valutiamo** → condividere le attuali dimensioni di valutazione delle attività camerali;
- **cosa vorrebbero che valutassimo** → identificare gli aspetti rilevanti per la valutazione delle attività e dei servizi resi dalla prospettiva degli stakeholder;
- **come e su quali elementi ci valutano** → acquisire elementi informativi utili alla formulazione di giudizi motivati sull'operato delle CCIAA;
- **in cosa possiamo migliorare** → verificare l'aderenza delle attività e servizi resi alle attese degli stakeholder e rilevare eventuali indicazioni di miglioramento.

Quale che sia il metodo prescelto, si dovrà porre la necessaria cura affinché l'*engagement* avvenga il più possibile in un clima informale e di ascolto reciproco, nel quale ci si possa concentrare sugli aspetti sostanziali e in cui ogni soggetto possa sentirsi libero di portare la propria esperienza e, nello scambio con l'ente e/o con gli altri stakeholder, di approfondire le motivazioni dei propri giudizi.

Infine, ferma restando l'esigenza già richiamata di presidio e controllo delle varie fasi del processo in capo all'ente, si dovrà valutare l'opportunità di potersi avvalere, in una fase iniziale, di una figura terza, non appartenente alla CCIAA, che possa svolgere da conduttore/facilitatore del momento di ascolto, garantendo massima libertà di espressione.



Una scelta del genere dovrà essere effettuata alla luce del *trade-off* esistente tra le già citate esigenze di terzietà e la circostanza per cui un soggetto esterno non può ovviamente disporre della stessa profondità di conoscenze che potrebbe avere un referente interno dell'ente; una soluzione interessante sul piano pratico potrebbe consistere nel fare ricorso alla figura del facilitatore, affiancandolo con esperti camerali nella veste di "uditori" non coinvolti in maniera diretta nell'interlocuzione.

Anche questa soluzione, però, potrebbe avere delle "ripercussioni", nel senso che gli stakeholder potrebbero non sentirsi liberi di esprimere il proprio giudizio, considerata la presenza di rappresentanti della Camera di commercio.

Prima di impostare il momento del coinvolgimento, dunque, dovranno essere presi in considerazione tutti questi aspetti e si dovrà fare una valutazione di punti di forza e criticità delle varie soluzioni prospettate, allo scopo di raggiungere l'obiettivo prefissato.

In ogni caso, quale che sia l'esito, occorre considerare che il confronto, necessario e fisiologico, va indirizzato e governato, ivi compresa una possibile conflittualità. In tal modo, il lavoro, piuttosto che essere una mera *survey* con la partecipazione degli stakeholder, consentirà effettivamente di innescare un processo partecipativo con ricadute positive anche sulle competenze interne.

#### **Condivisione Report di Controllo strategico con gli organi**

La peculiare natura istituzionale delle Camere rende possibile l'attivazione di un coinvolgimento continuo degli stakeholder. Si è già chiarito, infatti, come gli organi di indirizzo siano formati da esponenti delle principali categorie dell'economia locale (associazioni di categoria, ordini professionali, organizzazioni sindacali).

Allora, oltre ai tradizionali passaggi formali e adempimenti previsti dalle norme (es. approvazione di Piano della performance e Relazione sulla performance), è possibile prevedere 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.

## 4.3 - RISPONDERE, RIVEDERE E RI-PROGRAMMARE

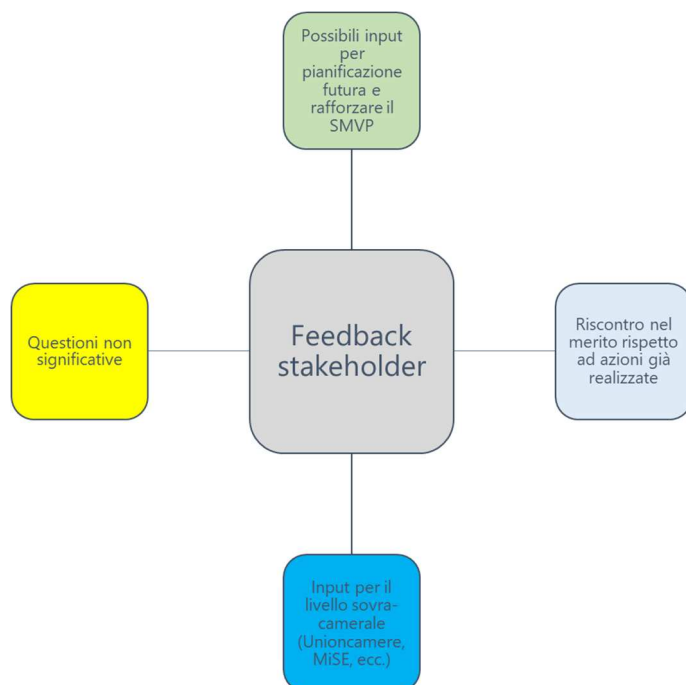
A chiusura del processo, si prevede lo sviluppo e la comunicazione di un *action plan* di risposta, attraverso il quale “dare conto”, esternamente e internamente, di quanto emerso dall'*engagement* e di come si intende agire per dar seguito alle riflessioni emerse.

### > Analizzare gli esiti e dare feedback agli stakeholder

A valle del coinvolgimento, occorre analizzare e sistematizzare gli input raccolti dagli stakeholder, al fine di rispondere adeguatamente alle loro aspettative ma anche per dare un'effettiva concretizzazione delle richieste emerse. Infatti, l'*engagement* è un processo auspicabilmente duraturo, la cui instaurazione comporta la fatica e il rischio dell'ascolto. Per poter effettivamente mantenere tale coinvolgimento nel tempo, occorre dare seguito e riscontro agli input raccolti, mettendoli a frutto laddove si dimostrino degli utili spunti per il futuro e aggiustando la comunicazione per gli aspetti sui quali si è riscontrato un disallineamento tra la realtà fattuale (oggettivamente misurata) e la percezione raccolta.

A tale scopo, si ritiene utile inquadrare l'analisi, operando una distinzione tra:

- elementi di cui la Camera terrà conto in fase di pianificazione, misurazione, valutazione e rendicontazione delle performance;
- elementi derivanti da un disallineamento tra la percezione degli stakeholder e quanto realizzato dalla Camera e per i quali la stessa si impegna a dare un riscontro;
- elementi che fuoriescono dal perimetro di azione diretta ed esclusiva della Camera ma riconducibili alla «performance di filiera» e per i quali la Camera potrà farsi portatrice di istanze;
- elementi residuali ritenuti non pertinenti rispetto ai temi presi in esame o agli ambiti di indagine.



## > Valutare le lezioni apprese

Un altro elemento fondamentale risiede nella rilettura critica di quanto emerso dall'interlocuzione con gli stakeholder. In questo caso, il principale rischio che si corre è quello di incappare in un atteggiamento "difensivo" da parte della struttura a fronte di eventuali rilievi critici emersi o aree di miglioramento evidenziate; peraltro, è fisiologico che, anche in casi di conclamata eccellenza, la discussione possa orientarsi sui margini, pur residuali, di miglioramento.

Operativamente, al termine del coinvolgimento si perverrà a un Report di sintesi contenente le sollecitazioni raccolte e vagliate, come suggerisce la figura precedente, per:

- ri-orientare i servizi/processi
- contribuire alla valutazione consuntiva delle performance (processo complesso e iterativo che chiama in causa una *congrèie* di attori e che viene riportato nella Relazione sulla performance)
- alimentare la futura pianificazione camerale
- aggiustare la comunicazione
- fornire a propria volta degli input per il livello sopra-territoriale, lì dove entrano in gioco soggetti che travalicano il contesto locale.

21

### Inserire le risultanze nella Relazione sulla performance

Gli elementi di valutazione consuntiva delle performance, raccolti in chiave "partecipativa" mediante l'ascolto degli stakeholder, potranno essere sintetizzati e utilizzati:

- in appositi box da inserire all'interno della Relazione;
- per alimentare le Schede di rendicontazione dei singoli obiettivi, nei campi appositamente previsti proprio per la valutazione, laddove sia stato raccolto un feedback specifico e riconducibile appunto a specifici obiettivi.

Obiettivo .....				
Descrizione	.....			
Risultato misurato dell'Obiettivo	--,-%			
Valutazione Obiettivo	● <b>Parzialmente raggiunto</b> <i>Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Phasellus euismod lorem aliquam, aliquet neque nec, sollicitudin est. Etiam malesuada risus id tellus pretium, et imperdiet ipsum bibendum</i>			
Indicatore	Algoritmo	Target anno X	Consuntivo anno X	Scostamento rispetto al target
... (Fonte)				
... (Fonte)				
... (Fonte)				

### **> Ridefinizione e ri-mappatura**

Dovrà essere analizzato anche il processo stesso di *engagement* per capire come renderlo ancora più utile ed efficace ai fini di un effettivo e positivo coinvolgimento delle parti interessate.

Infine, occorre una notazione in merito alla frequenza di aggiornamento della mappatura degli stakeholder. In generale, seppure gli interlocutori di un'organizzazione non mutino in maniera repentina, è possibile che nel corso del tempo la "geografia" degli stakeholder subisca dei cambiamenti. Per questo è appropriato riconsiderare l'attività di mappatura all'inizio o alla fine di ciascun ciclo di *engagement* e provvedere, qualora se ne manifesti la necessità, a una sua «manutenzione» in chiave di aggiornamento.

## 5 → ESITI DELLA SPERIMENTAZIONE

Il laboratorio avviato, a partire dagli ultimi mesi del 2020, da Unioncamere con il Dipartimento della Funzione pubblica, ha visto il coinvolgimento delle CCIAA di Cosenza e Modena.

È stata dapprima effettuata una mappatura generale degli stakeholder dell'ente, utilizzando le Matrici attività/stakeholder e interesse/influenza.

In seguito, si è deciso di procedere focalizzando l'attenzione su alcuni specifici processi, prendendone in considerazione due con valenza esterna (Registro delle imprese e Digitalizzazione) e uno con valenza interna (Gestione delle risorse umane).

Per ciascuno dei processi individuati, si è proceduto a una mappatura di dettaglio degli stakeholder e all'elaborazione di un dossier informativo contenente tutte le informazioni e i dati a disposizione riguardanti i processi delle singole CCIAA e del sistema camerale. Nello specifico, sono stati presi in esame le Relazioni sulla performance 2020 e i Piani sulla performance 2021, nonché indicatori presenti sulla piattaforma Pareto.

23

### 5.1 - CASE HISTORIES: PROCESSI A VALENZA ESTERNA

Attraverso il confronto e la condivisione con i referenti delle Camere, sono state identificate le categorie di stakeholder da coinvolgere nella sperimentazione. Per quanto riguarda i primi due processi individuati (Registro delle imprese e Digitalizzazione), sono stati scelti i rappresentanti degli Ordini Professionali e degli Intermediari delle imprese.

Tenuto conto della tipologia di attività e servizi oggetto di confronto (Servizi diretti a cittadini e imprese secondo la classificazione proposta dalle linee guida n. 4 del DFP) e del profilo degli stakeholder è stato selezionato come metodo di engagement il Focus Group.

Nella fase di pianificazione si è convenuto di realizzare due focus group speculari, uno per ciascuna delle Camere di commercio coinvolte. In entrambi i casi, quindi, sono stati esaminati tre ambiti di indagine coerenti con le finalità della valutazione partecipativa enunciate nelle Linee guida n. 4 del Dipartimento della Funzione pubblica e le finalità specifiche del coinvolgimento degli stakeholder per la valutazione partecipativa sperimentato dalle CCIAA di Cosenza e Modena. I suddetti ambiti d'indagine sono:

- aspetti rilevanti per la valutazione e ambiti di miglioramento;

- dimensioni di performance e indicatori;
- coerenza tra obiettivi della CCIAA e aspetti rilevanti per gli stakeholder.

Sono stati prodotti dei Dossier strutturati per i singoli processi e, in seguito, le Camere hanno provveduto a raccogliere le adesioni degli stakeholder attraverso un primo contatto e al successivo invio di una lettera d'invito contenente finalità, modalità e oggetto del Focus group, corredata da informazioni preliminari sui processi e sui servizi oggetto di valutazione partecipativa (estratte dai citati dossier).

I singoli focus group hanno visto la partecipazione e il contributo di consulenti specializzati che hanno avuto il ruolo di moderatori e che hanno guidato l'interazione tra i partecipanti. Ai fini della conduzione del focus group, sono state individuate delle domande-guida a supporto del facilitatore per l'avvio e la gestione della discussione (sintetizzate nella tabella seguente).

#### Schema logico dei Focus Group

Finalità V.P. (linee guida DFP)	Focus Group – Sperimentazione Valutazione partecipativa		
	Ambiti d'indagine	Finalità	Domande-guida
Migliorare qualità attività e servizi Promuovere processi di innovazione amministrativa Mobilitare risorse e capitale sociale del territorio Gestire e ridurre i conflitti Integrare il performance management nei processi decisionali	Aspetti rilevanti per la valutazione e ambiti di miglioramento	Come e su quali elementi ci valutano  In cosa possiamo migliorare	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Quali sono i servizi del Registro delle Imprese che utilizzate?</li> <li>– Qual è la vostra esperienza come fruitori dei servizi?</li> <li>– Quali sono gli aspetti dei servizi che ritenete rilevanti ai fini della vostra soddisfazione e per la qualità del servizio stesso?</li> <li>– Quali sono secondo voi i punti di forza e i punti di debolezza del servizio?</li> </ul>
	Dimensioni di performance e indicatori	Cosa e come ci misuriamo e valutiamo e cosa vorrebbero che valutassimo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Le dimensioni di performance e gli indicatori utilizzati ad oggi dalla CCIAA per valutare i servizi, includono gli aspetti da voi ritenuti rilevanti?</li> <li>– Quali potrebbero essere le ulteriori dimensioni di performance e indicatori da utilizzare?</li> </ul>
	Coerenza tra obiettivi della CCIAA e aspetti rilevanti per gli stakeholder	Cosa vorrebbero che valutassimo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ritenete che gli obiettivi che si è posta la CCIAA siano pienamente coerenti con gli aspetti per voi rilevanti fin ora emersi? Come rafforzare tale coerenza?</li> </ul>

uso della Camera di commercio e al contempo un action plan di risposta a tutti gli stakeholder partecipanti.

Gli esiti dei due focus group hanno consentito a entrambe le CCIAA di riscontrare alcuni elementi di miglioramento e, in taluni casi, il non perfetto allineamento tra quanto comunicato dagli enti e quanto percepito dai destinatari dei servizi.

### **Metodologia del Focus group**

Il focus group prevede un piccolo gruppo di persone (di solito compreso tra 6 e 12), che si riunisce intorno a un tavolo per discutere su un argomento specifico sotto la guida di un moderatore. Ha una durata media di un'ora e mezzo o due.

È una modalità di ascolto che consente di dare rilievo non tanto alla risposta del singolo, ma all'interazione tra i partecipanti, in modo che ciascuno contribuisca a focalizzare la questione dal proprio punto di vista. L'intervento di un soggetto può stimolare gli altri a parlare, può far emergere alcune esperienze dimenticate, e così via.

I partecipanti, ancorché provenienti da categorie diverse di stakeholder dovrebbero essere il più possibile omogenei tra loro (ad esempio dal punto di vista del grado di istruzione), affinché ciascuno si senta in una condizione di parità rispetto agli altri e per evitare degli squilibri nella comunicazione.

Il tavolo deve essere coordinato da un moderatore, che ha la funzione di gestire la discussione e favorire l'interazione tra i partecipanti, seguendo in modo flessibile una traccia di discussione predisposta in precedenza e intervenendo nel caso il dibattito ristagni o qualora uno degli intervenuti sia di ostacolo alla proficua partecipazione da parte degli altri.

Il moderatore deve assumere una posizione neutrale, ossia non deve far trasparire le proprie opinioni né deve relazionarsi direttamente con i partecipanti, quanto piuttosto deve favorire il confronto tra loro.

Più in dettaglio, questa figura ha il compito di assicurare che:

- la discussione non si allontani troppo dai temi previsti;
- tutti partecipino al dibattito;
- la discussione non sia dominata dai "leader" e che si mantenga sempre viva, eventualmente esercitando la tecnica del rilancio degli stimoli emersi in precedenza;

La CCIAA deve individuare i partecipanti al focus group tra i soggetti particolarmente interessati/coINVOLTI: le imprese, le altre associazioni/organizzazioni di categoria/settore, ecc. Per le finalità di questo specifico focus group, si suggerisce di individuare i partecipanti in modo da coprire lo spettro più ampio possibile delle attività della Camera.

Infine, alcune avvertenze:

- è preferibile che i partecipanti al focus non si conoscano tra loro, in modo da minimizzare le eventuali influenze che potrebbero sorgere. Se questo non è possibile, può essere utile prendere nota delle eventuali aree non affrontate durante la discussione e affrontarle successivamente con altri strumenti, ad esempio le interviste individuali;

- la discussione deve avere un carattere informale e i partecipanti devono sentirsi liberi di esprimere la propria opinione sia sugli argomenti oggetto del focus group che su quelli accessori che emergono nel corso della discussione.

Le informazioni emerse dalla discussione potranno essere rielaborate in un documento che riprenda e sintetizzi le principali risultanze e possa confluire nel Bilancio sociale, oltre a rappresentare una preziosa risorsa per i vertici ai fini della conoscenza in chiave decisionale e di riposizionamento strategico.

Dal punto di vista dei tempi, a quale punto del processo di rendicontazione sociale è utile fare ricorso allo strumento del focus group? In realtà, non esiste una tempistica predefinita, ma è una valutazione di opportunità che la singola organizzazione deve effettuare. In generale, si raccomanda di utilizzarlo allorché si sia raggiunto almeno un discreto grado di maturità nel percorso di rendicontazione e accountability, in particolare per finalità che afferiscono alla verifica delle informazioni veicolate nei Report – in particolare circa gli indicatori prescelti – ovvero per effettuare approfondimenti su iniziative e progetti di particolare rilevanza strategica rispetto alle quali si ritiene di effettuare il «focus».

## 5.2 - CASE HISTORIES: PROCESSO A VALENZA INTERNA

In merito alla sperimentazione relativa al processo di Gestione delle Risorse umane, ancora in fase di finalizzazione alla data di realizzazione del presente documento, più che concentrarsi sulla valutazione delle evidenze pregresse, si è ritenuto interessante concentrarsi sugli aspetti programmatici.

Gli interlocutori individuati sono riconducibili a diverse tipologie: Amministratori, Segretari , quali generali, referenti tecnici.

Come modalità di coinvolgimento, è stato prescelto un **Panel consultivo**, allargando la compagine delle Camere sperimentatrici. Tale modalità di ascolto prevede:

- un breve questionario a domande aperte, rispetto alle quali si chiede un primo feedback agli interlocutori;
- l'elaborazione di un primo Report di sintesi, che non dovrà riportare i punti di vista individuali ma evidenziare in generale elementi di convergenza e di divergenza;
- la realizzazione di brevi sessioni di confronto comune nelle quali analizzare tali elementi;
- la redazione di un Report finale, che possa indicazioni per ispirare in prospettiva le scelte future.



### **Metodologia del Panel consultivo**

È possibile attivare un panel di ascolto composto da esponenti delle principali categorie di stakeholder. La numerosità del panel, al fine di un'efficiente gestione dello stesso, dovrà essere compresa tra gli 8 e i 15 componenti.

Il panel non deve essere rappresentativo delle rispettive popolazioni di stakeholder, come avviene nel caso di indagini campionarie, trattandosi di attività di ascolto di tipo qualitativo. Il criterio principale per la definizione del panel è piuttosto la capacità degli interlocutori di apportare valutazioni utili grazie alle loro conoscenze. Il fattore premiante nella scelta dei componenti risiede, dunque, nel valore dell'opinione e dell'esperienza di cui il singolo partecipante è portatore.

Il metodo si basa sulle valutazioni formulate dai soggetti interpellati successivamente e con un'integrazione progressiva dei giudizi da loro raccolti. È previsto un processo d'iterazione che consente di ottenere risposte dal gruppo (panel) di esperti attraverso alcuni passaggi:

- si sottopone al gruppo di stakeholder selezionati un questionario semi-strutturato nel quale vengono sollecitate le risposte relative a una serie di domande e le motivazioni ad esse relative;
- un "facilitatore" elabora un sommario nel quale viene riportata in forma anonima la sintesi sul precedente round di pareri forniti dagli esperti e sulle loro ragioni; le risposte sono raccolte e analizzate allo scopo di evidenziare i punti di vista comuni e quelli divergenti;
- il sommario viene sottoposto a ognuno di essi attraverso degli incontri *one-to-one* allo scopo di ricercare ulteriori elementi di convergenza e di elaborare l'output finale.

Si tratta di un percorso che mira alla convergenza del Panel attraverso un flusso di informazioni in grado di determinare una sintesi efficace delle diverse posizioni. I punti di vista dei singoli partecipanti sono mantenuti anonimi, in quanto vengono raggruppati in un unico documento. In questo modo, i singoli partecipanti possono commentare le risposte degli altri senza tentare di far prevalere necessariamente le proprie. Si evitano inoltre gli inconvenienti tipici delle dinamiche di gruppo – come ad esempio l'eccessiva influenza delle personalità dominanti – e si consente a ognuno di esprimere i propri punti di vista, anche critici, individuare errori ed eventualmente rivedere il parere precedentemente espresso.

## 6 → ALLEGATI

- ➔ Tool per costruire la Matrice attività/stakeholder e la Matrice interesse/influenza
- ➔ Concept di Sistema di misurazione e valutazione della performance con esempio di possibili inserimenti ai fini della Valutazione partecipativa

## ALLEGATO 8 - Schede di valutazione individuale

---

I valori restituiti in relazione alla *performance* di Ente / Area sono l'esito di meta-indicatori sintetici della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa.

Gli eventuali Obiettivi individuali attribuiti ai singoli dipendenti (Segretario Generale, Dirigenti, E.Q.) sono generalmente prescelti tra gli obiettivi strategici/operativi dell'albero della *performance*. Laddove ce ne fossero ulteriori, si precisa che questi ultimi sono, in ogni caso, monitorati, misurati e valutati con le medesime modalità e strumenti.

Per quanto riguarda i comportamenti, selezionati i fattori di valutazione (e relativi sub-fattori), la valutazione effettuata restituisce un punteggio sintetico in base a una media ponderata dei pesi attribuiti ai singoli fattori.

Con particolare riferimento alla valutazione dei comportamenti dei dipendenti, tra tutti i fattori individuati, che potranno essere usati per altre finalità di tipo premiale, sono annualmente "spuntati" quelli che servono specificamente per la valutazione della produttività annua (entrando, quindi, nella quantificazione della cd «Qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa»).

<b>RISULTATI</b>	<b>Performance di ente</b>	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	Punteggio componente
	Performance Modena			0,00	
<b>Ambito organizz.</b>	Peso attribuito		Indicatore sintetico	Punteggio	Punteggio componente
					<b>0,00 / 0,00</b>
<b>Obiettivi individuali</b>		Peso attribuito	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio	Punteggio componente
obj 1		33,00%			
obj 2		33,00%			
obj 3		34,00%			
					<b>0,00 / 30,00</b>

Performance organizzativa

Performance individuale

	attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	valutazione vs aspettative		Punteggio
SDP0- Capacità di valutazione dei	0,00%	SDP0.1- Grado di differenziazione dei giudizi rispetto alla totalità dei collaboratori valutati, misurato con algoritmo di calcolo esterno			
SDP1- Leadership	20,00%	SDP1.2- Esercita in modo consapevole e responsabile l'autorità connessa al proprio ruolo SDP1.1 - Stimola le persone, attivando motivazione e voglia di fare e valorizzandone l'apporto profuso in un'ottica di empowerment SDP1.3- Fornisce attraverso il proprio comportamento un esempio professionale da seguire			
SDP2- Innovatività	20,00%	SDP2.1- E' aperto ed adotta soluzioni innovative in ogni settore dell'organizzazione (es., tecnologie, servizi e processi...) SDP2.2- Dimostra forte interesse per le occasioni di formazione e lo scambio di esperienze SDP2.3- Selezione, rende trasmissibili e ripetibili le migliori soluzioni individuate per accrescere l'efficacia e l'efficienza dei servizi			
SD3- Capacità relazionali e di networking	20,00%	SD3.1- E' capace di stimolare e sviluppare la partecipazione, il coinvolgimento, l'integrazione fra le Strutture dell'Organizzazione SD3.2- Sfrutta i margini di trattativa esistenti per raggiungere un risultato positivo in tutte le situazioni di competizione e confronto, orientandosi alla soddisfazione di tutti gli attori (interni ed esterni) coinvolti SD3.3- E' in grado di cogliere legami e relazioni del contesto in cui opera avendo consapevolezza delle esigenze dell'ambiente esterno			
S4- Capacità direzionale	20,00%	S4.1- Valuta scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo, elaborando previsioni, probabili andamenti e possibili evoluzioni S4.2 - Prende decisioni efficaci, tenendo conto della molteplicità delle variabili connesse e/o in assenza di precedenti, scegliendo tra diverse alternative con lucidità e tempestività anche in condizioni di incertezza, carenza o complessità S4.3- Possiede una visione d'insieme del proprio lavoro, della propria struttura, dei processi e delle persone che utilizza per assumere decisioni consapevoli e di lungo periodo			
S5- Trasparenza e prevenzione della corruzione	20,00%	S5.1- Interpreta il ruolo di Responsabile Anticorruzione e Trasparenza promuovendo la cultura della legalità e la sensibilizzazione in materia a tutti i livelli dell'organizzazione S5.2- Promuove forme di collaborazione e coordinamento con gli altri Organismi di monitoraggio e compliance (OIV, Revisori...) al fine di ottimizzare, in ottica sistemica, l'intero sistema di controlli previsti per l'amministrazione S5.3- Valorizza le misure anticorruzione e trasparenza nell'organizzazione della struttura, delle attività e delle responsabilità condivise			
					Punteggio componente
					<b>0,00 / 20,00</b>

Punteggio complessivo  
**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	⇒	0,00%
Performance individuale	▶	0,00 / 50,00	⇒	0,00%

<b>RISULTATI</b>		Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	Punteggio componente 0,00 / 15,00
	Performance Modena			0,00	
		Indicatore sintetico performance Area		Punteggio	Punteggio componente 0,00 / 45,00
Area Area Dirigenziale X	Peso attribuito 100,00%				
	Grado raggiungimento obiettivo		Punteggio	Punteggio componente 0,00 / 20,00	
Obj 1	Peso attribuito 25,00%				
Obj 2	25,00%				
Obj 3	25,00%				
Obj 4	25,00%				

Performance organizzativa

Performance individuale

<b>Componenti</b>	Peso attribuito	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio	Punteggio componente 0,00 / 20,00
	SDP0- Capacità di valutazione dei collaboratori	30,00%	SDP0.1- Grado di differenziazione dei giudizi rispetto alla totalità dei collaboratori valutati, misurato con algoritmo di calcolo esterno		
SDP1- Leadership	15,00%	SDP1.1 - Stimola le persone, attivando motivazione e voglia di fare e valorizzandone l'apporto profuso in un'ottica di empowerment SDP1.2- Esercita in modo consapevole e responsabile l'autorità connessa al proprio ruolo SDP1.3- Fornisce attraverso il proprio comportamento un esempio professionale da seguire			
SDP2- Innovatività	15,00%	SDP2.1- E' aperto ed adotta soluzioni innovative in ogni settore SDP2.2- Dimostra forte interesse per le occasioni di formazione e lo scambio di esperienze SDP2.3- Seleziona, rende trasmissibili e ripetibili le migliori soluzioni individuate per accrescere l'efficacia e l'efficienza dei servizi			
SD3- Capacità relazionali e di networking	15,00%	SD3.1- E' capace di stimolare e sviluppare la partecipazione, il coinvolgimento, SD3.2- Sfrutta i margini di trattativa esistenti per raggiungere un risultato positivo in tutte le situazioni di competizione e confronto, orientandosi alla soddisfazione di tutti gli attori (interni ed esterni) coinvolti SD3.3- E' in grado di cogliere legami e relazioni del contesto in cui opera avendo consapevolezza delle esigenze dell'ambiente esterno			
D4- Capacità direzionale	15,00%	D4.1- Valuta scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo, elaborando previsioni, probabili andamenti e possibili evoluzioni D4.2 - Prende decisioni efficaci, tenendo conto della molteplicità delle variabili connesse e/o in assenza di precedenti, scegliendo tra diverse alternative con lucidità e tempestività anche in condizioni di incertezza, carenza o complessità D4.3- Possiede una visione d'insieme del proprio lavoro, della propria struttura, dei processi e delle persone			
D5- Trasparenza e prevenzione della corruzione	10,00%	D5.1- Partecipa attivamente al processo di analisi, definizione, monitoraggio e miglioramento delle misure di prevenzione della corruzione e trasparenza D5.2- Rispetta le prescrizioni del Piano Anticorruzione e ne favorisce la diffusione all'interno della propria Struttura organizzativa D5.3- Valorizza le misure anticorruzione e trasparenza nell'organizzazione della struttura, delle attività e delle responsabilità condivise			
Punteggio complessivo					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 / 60,00	⇒	0,00%
Performance individuale	▶	0,00 / 40,00	⇒	0,00%

<b>RISULTATI</b>	Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	Punteggio componente	
	Performance Modena			0,00		
						<b>0,00 / 10,00</b>
Ambito organizzativo	Settore Aox		Peso attribuito	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio	Punteggio componente
			100,00%			
					<b>0,00 / 30,00</b>	
Obiettivi individuali			Peso attribuito	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio	Punteggio componente
obj 1			0,00%			
obj 2			0,00%			
obj 3			0,00%			
obj 4			0,00%			
					<b>0,00 / 20,00</b>	

Performance organizzativa

Performance individuale

	Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio	
<b>Comportamenti</b>	1_EQ. Rendimento quantitativo e qualitativo	25,00%	1.1_Capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi e partecipazione alle esigenze di flessibilità 1.2_Iniziativa personale e capacità di individuare soluzioni innovative in autonomia 1.3_Qualità della prestazione		
	2_EQ. Competenza professionale e capacità tecnica	25,00%	2.1_Conoscenze professionali 2.2_Capacità professionali e tecniche 2.3_Capacità di diversificare e sviluppare le competenze		
	3_EQ. Integrazione personale nell'organizzazione	25,00%	3.1_Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio 3.2_Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e gli altri interlocutori 3.3_Capacità di gestire le relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione delle informazioni		
	4_EQ. Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse	25,00%	4.1_Programmazione delle attività; contributo alla organizzazione e gestione delle procedure di lavoro 4.2_Contributo al miglioramento dell'uso delle risorse tecnologiche 4.3_Capacità di gestione delle risorse		
					<b>0,00 / 40,00</b>

<b>Qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa</b>	1_D. Rendimento quantitativo e qualitativo	0,00
	2_D. Competenza professionale e capacità tecnica	0,00
	3_D. Integrazione personale nell'organizzazione	0,00
	4_D. Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse	0,00

Punteggio complessivo

**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 / 40,00	⇒	0,00%
Performance individuale	▶	0,00 / 60,00	⇒	0,00%

RISULTATI	Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	0,00	Punteggio componente	0,00 / 10,00
	Ambito organizzativo	Peso attribuito	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio		Punteggio componente
	Settore Aox	100,00%				0,00 / 30,00
Obiettivi individuali		Peso attribuito	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio		Punteggio componente
						0,00 / 0,00

Performance organizzativa

Componenti	Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative		Punteggio	
1_D. Rendimento quantitativo e qualitativo	25,00%	1.1_Capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi e partecipazione alle esigenze di flessibilità 1.2_Iniziativa personale e capacità di individuare soluzioni innovative in autonomia 1.3_Qualità della prestazione				
2_D. Competenza professionale e capacità tecnica	25,00%	2.1_Conoscenze professionali 2.2_Capacità professionali e tecniche				
3_D. Integrazioni personale nell'organizzazione	25,00%	3.1_Collaborazione e integrazioni organizzativa e nei processi di servizio 3.2_Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e gli altri interlocutori 3.3_Capacità di gestire le relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione delle informazioni				
4_D. Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse	25,00%	4.1_Programmazione delle attività; contributo alla organizzazione e gestione delle procedure di lavoro 4.2_Contributo al miglioramento dell'uso delle risorse tecnologiche 4.3_Capacità di gestione delle risorse				
					Punteggio componente	0,00 / 60,00

Performance individuale

Qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa	1_D. Rendimento quantitativo e qualitativo	0,00
	2_D. Competenza professionale e capacità tecnica	0,00
	3_D. Integrazione personale nell'organizzazione	0,00
	4_D. Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse	0,00
		0,00

Punteggio complessivo  
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 / 40,00	⇒	0,00%
Performance individuale	▶	0,00 / 60,00	⇒	0,00%

RISULTATI	Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	0,00	Punteggio componente	0,00 / 10,00	
	Ambito organizzativo	Peso attribuito	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio		Punteggio componente	0,00 / 30,00
	Settore Aox	100,00%					
Obiettivi individuali		Peso attribuito	Grado raggiungimento obiettivi	Punteggio		Punteggio componente	0,00 / 0,00

Performance organizzativa

Performance individuale

Comportamenti	Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative		Punteggio
1_C. Rendimento quantitativo e qualitativo	25,00%	1.1_Rendimento qualitativo e rispetto di scadenze e impegni			
		1.2_Iniziativa personale			
		1.3_Qualità della prestazione			
2_C. Competenza professionale e capacità tecnica	25,00%	2.1_Capacità e conoscenze professionali e tecniche			
		2.2_Diversificazione delle conoscenze e delle esperienze e tensione al miglioramento professionale			
3_C. Integrazione personale nell'organizzazione	25,00%	3.1_Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio			
		3.2_Conformità alle regole e utilizzo dotazioni strumentali			
		3.3_Correttezza e qualità dei rapporti			
4_C. Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse	25,00%	4.1_Organizzazione del lavoro			
		4.2_Contributo organizzativo			

Punteggio componente  
0,00 / 60,00

<b>Qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa</b>	1_C. Rendimento quantitativo e qualitativo	0,00
	2_C. Competenza professionale e capacità tecnica	0,00
	3_C. Integrazione personale nell'organizzazione	0,00
	4_C. Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse	0,00

Punteggio complessivo  
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 / 40,00	⇨	0,00%
Performance individuale	▶	0,00 / 60,00	⇨	0,00%



<b>RISULTATI</b>	<b>Performance di ente</b>	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	0,00	Punteggio componente	0,00 / 10,00
	Performance Modena						
	<b>Ambito organizzativo</b>	Indicatore sintetico performance Area		Punteggio		Punteggio componente	0,00 / 30,00
	Settore Aox	Peso attribuito	100,00%				
	<b>Obiettivi individuali</b>	Peso attribuito		Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio	Punteggio componente	0,00 / 0,00

Performance organizzativa

Performance individuale

	Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio	Punteggio componente
<b>Comportamenti</b>	25,00%	1_AB. Rendimento quantitativo e qualitativo	1.1_Rendimento qualitativo e rispetto di scadenze e impegni		0,00 / 60,00
		1.2_Qualità della prestazione			
	25,00%	2_AB. Competenza professionale e capacità tecnica	2.1_Capacità e conoscenze professionali e tecniche		
		2.2_Diversificazione delle conoscenze e delle esperienze e tensione al miglioramento professionale			
25,00%	3_AB. Integrazione personale nell'organizzazione	3.1_Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio			
		3.2_Conformità alle regole e utilizzo dotazioni strumentali			
		3.3_Correttezza e qualità dei rapporti			
25,00%	4_AB. Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse	4.1_Organizzazione del lavoro			

<b>Qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa</b>	1_AB. Rendimento quantitativo e qualitativo	0,00
	2_AB. Competenza professionale e capacità tecnica	0,00
	3_AB. Integrazione personale nell'organizzazione	0,00
	4_AB. Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse	0,00

Punteggio complessivo  
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 / 40,00	⇒	0,00%
Performance individuale	▶	0,00 / 60,00	⇒	0,00%