



CAMERA DI COMMERCIO
MODENA

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance*

Gennaio 2019

*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.....	3
1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI MODENA.....	6
1.1 Natura dell’Ente	6
1.2 Funzioni, attività, servizi svolti	6
1.3 Organizzazione dell’Ente	7
2. IL SISTEMA.....	9
2.1 Il Sistema di misurazione e valutazione: schematizzazione logica	11
3. LA <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA	12
3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati	12
3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target	13
3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della <i>performance</i> organizzativa	15
3.4 Valutazione della <i>performance</i> organizzativa	16
3.5 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa	16
5. LA <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE.....	18
4.1 Requisiti e principi	18
4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale.....	19
4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale	19
4.2.2 Personale incaricato di Posizione organizzativa	20
4.2.3 Personale non Dirigente e non P.O.	20
4.3 Modalità di valutazione della <i>performance</i> individuale	21
4.4 Procedure di conciliazione	23
6. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA.....	24
7. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO.....	25
8. ALLEGATI	26
8.1 Le metodologie per la misurazione e la valutazione della <i>performance</i> organizzativa.....	27
8.2 Fattori e sub-fattori per la valutazione dei comportamenti	43
8.3 Scheda di programmazione.....	46
8.4 Scheda anagrafica indicatori	47
8.5 Scheda di monitoraggio e valutazione della <i>performance</i> organizzativa.....	48
8.6 Schede di valutazione individuale	49

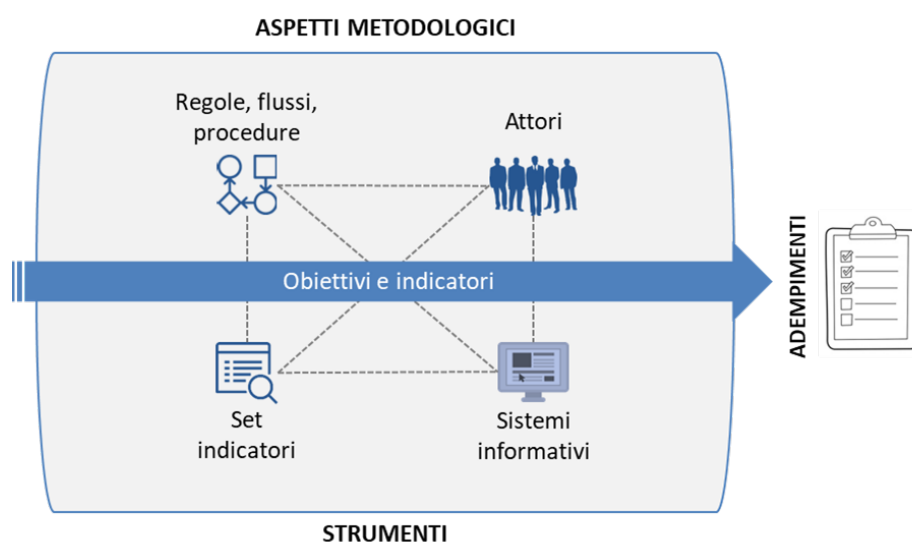
PREMESSA

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), sulla base delle Linee guida predisposte nell'ottobre 2018 da Unioncamere con la collaborazione del Dipartimento della Funzione pubblica che sostituiscono le Delibere CIVIT/ANAC nn. 89/2010, 104/2010, 114/2010 e 1/2012 paragrafi 3 e 4;
- 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.



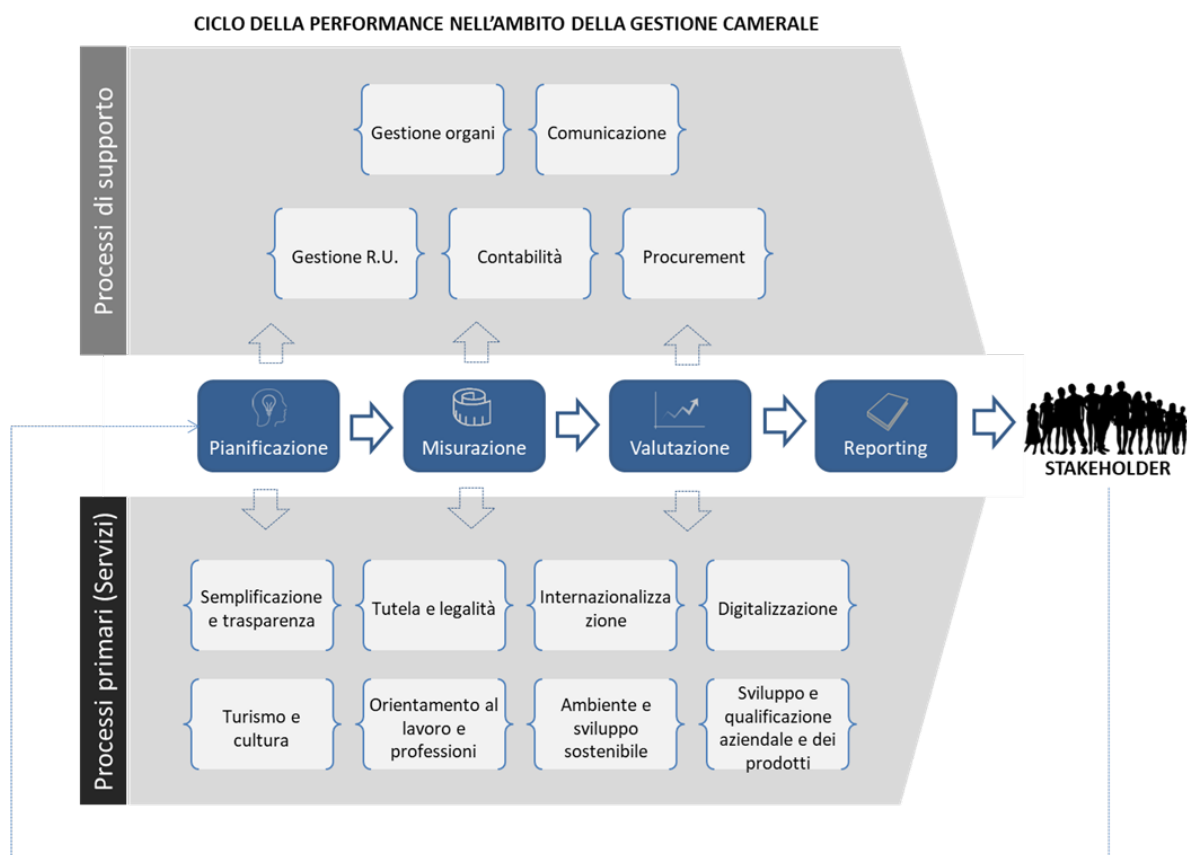
Due sono, infatti, le dimensioni della *performance* che il sistema considera e rispetto alle quali genera output informativi e di giudizio.

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 degli utenti. 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 “tanto e solo” per assegnare i premi a chiusura del ciclo della *performance*. Come si avrà modo di sottolineare meglio, infatti, le novità introdotte dal Decreto 74/2017 puntano proprio a evidenziare l’importanza 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. Ed è in quanto componenti di tale organizzazione (che con il loro impegno e contributo professionale hanno determinato 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*.

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, le Posizioni Organizzative ed i dipendenti), in particolare l'incentivazione della *performance* organizzativa ed individuale, rispondendo in tal modo ai seguenti criteri generali:

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

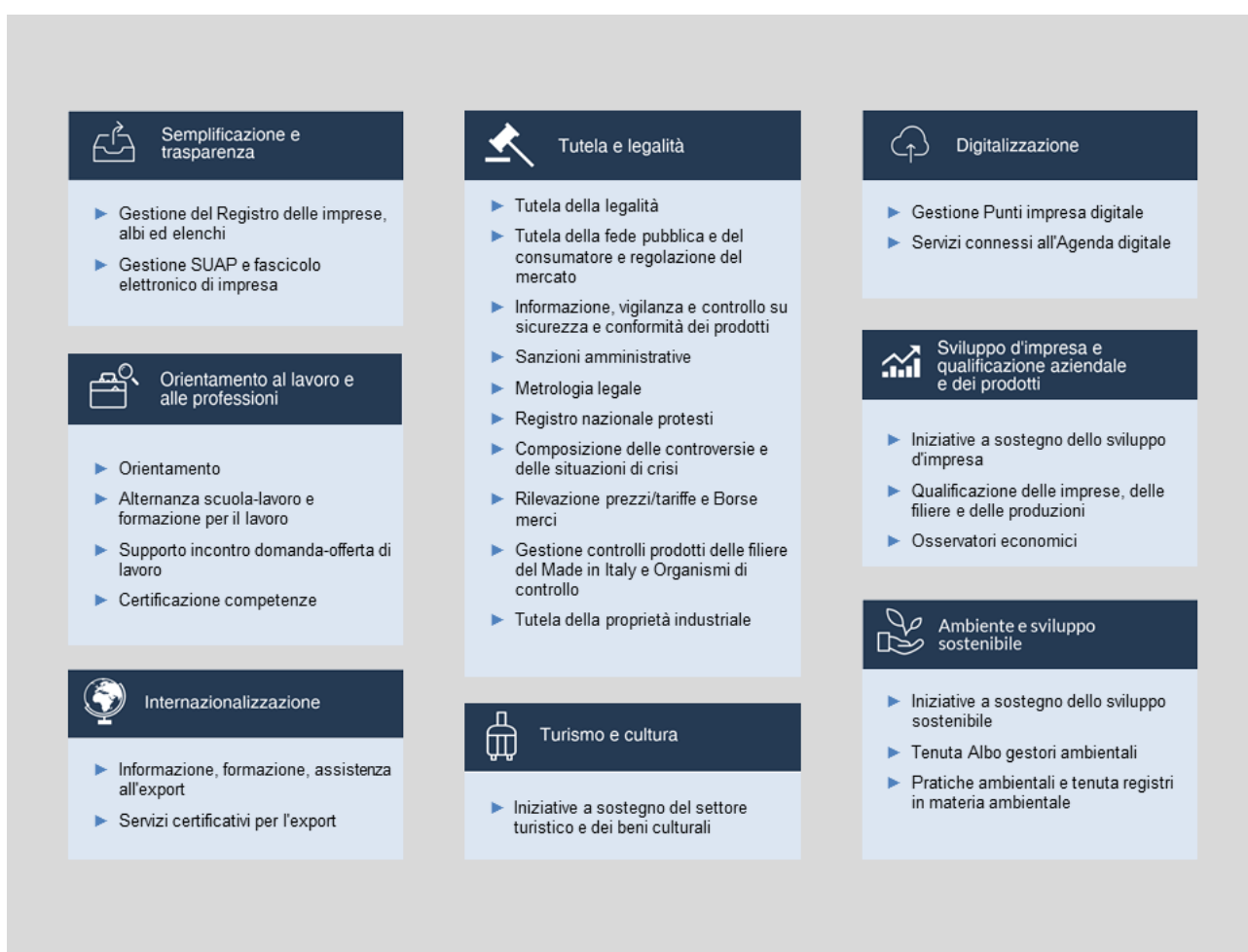
1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI MODENA

1.1 Natura dell'Ente

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

1.2 Funzioni, attività, servizi svolti

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



1.3 Organizzazione dell'Ente

GLI ORGANI

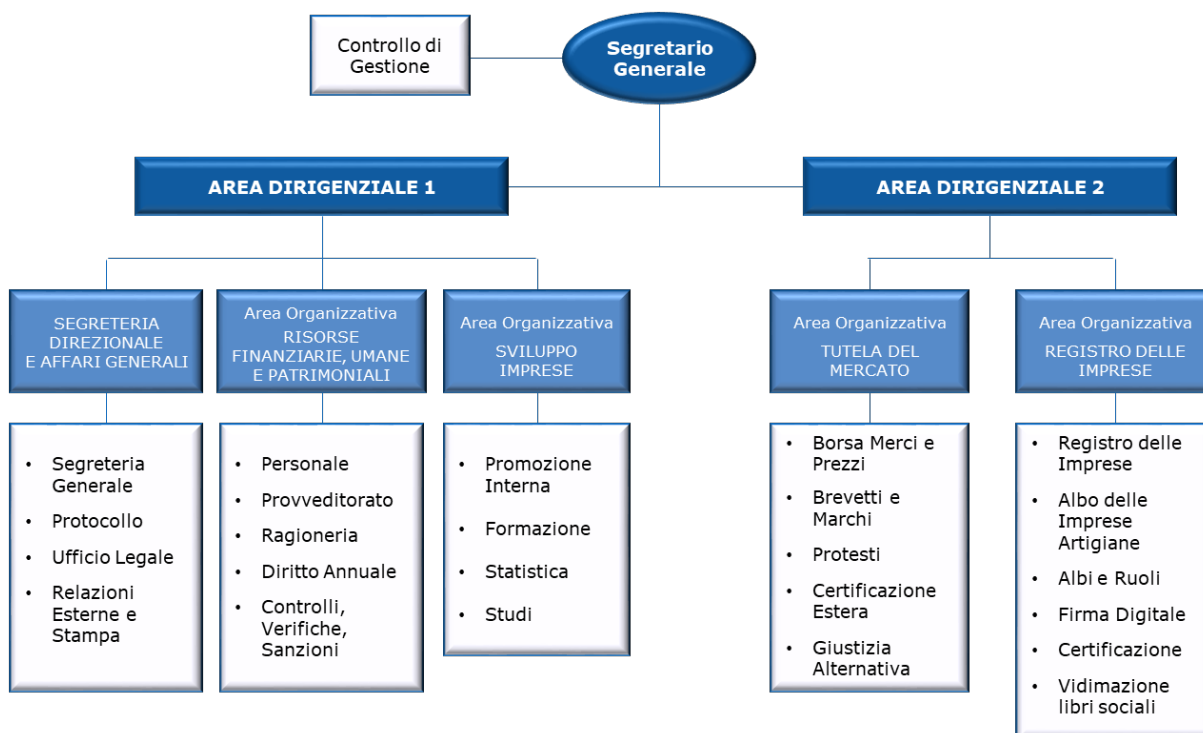
Ai sensi della L. 580/1993, sono organi della Camera di commercio di Modena:

- il Consiglio, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci e nel quale siedono 25 componenti: 23 rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l'economia provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative nel territorio) accanto a un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori e ad uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori;
- la Giunta, organo esecutivo dell'ente, composta dal Presidente e da 7 membri eletti dal Consiglio camerale;
- il Presidente, che ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera, del Consiglio e della Giunta;
- il Collegio dei Revisori dei conti, organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

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

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

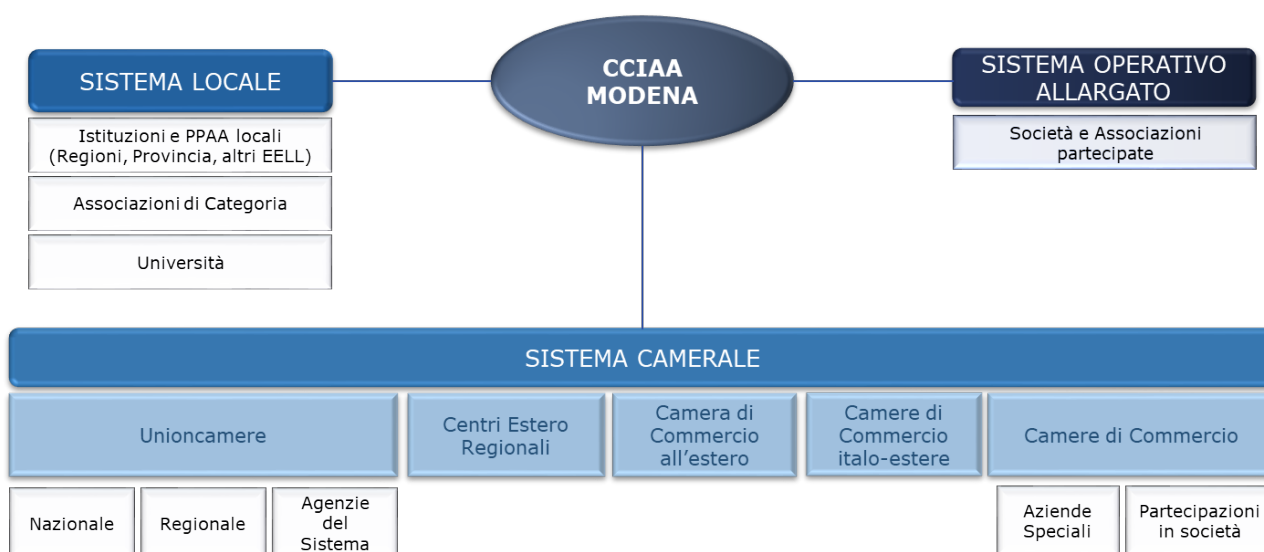
L'organizzazione della Camera di commercio di Modena allo stato si articola in 2 aree dirigenziali e 5 aree organizzative; in staff al Segretario Generale è posto il Controllo di gestione.



IL SISTEMA ALLARGATO

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

In particolare, la Camera di commercio di Modena opera attraverso la propria Azienda speciale Promec, incaricata di presidiare le attività volte a favorire l'internazionalizzazione delle imprese del territorio. L'azienda, così come previsto nel Decreto ministeriale 16 febbraio 2018, è previsto che confluisca in una società di sistema denominata Promos Italia soc. cons. a r.l., partecipata dalla Camera di Commercio di Modena al 5%.



2. IL SISTEMA

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

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

ATTORI COINVOLTI

Possono essere idealmente classificati in tre categorie omogenee:

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

FASI E RESPONSABILITA'

PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI (EX ANTE)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Anche la Giunta prende parte alla medesima fase: in itinere, laddove si evidenziassero scostamenti significativi rispetto ai risultati attesi, 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*.

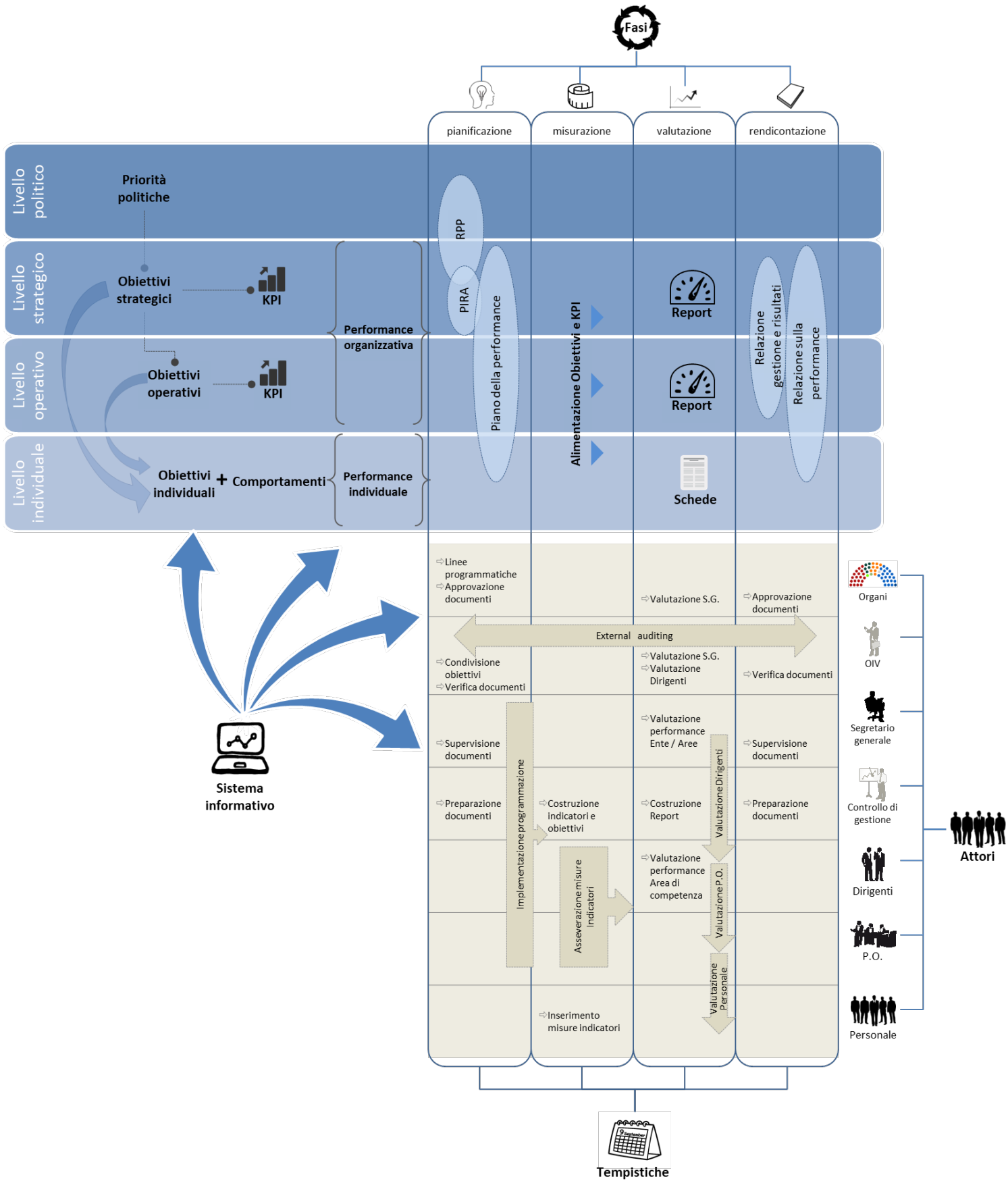
L'OIV supporta la Giunta nella valutazione del Segretario Generale ed il Segretario nella valutazione dei Dirigenti.

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* espresse da obiettivi e indicatori. Infine, sono incaricati dell'attività pratica di redazione e aggiornamento dei documenti previsti dalle norme che hanno rilevanza in termini di trasparenza da garantire all'esterno (su tutti, Piano e Relazione). In pratica, i Controller hanno un ruolo operativo essenziale e s'interfacciano con tutti gli attori a vario titolo interessati e coinvolti nel Ciclo della *performance*.

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

2.1 Il Sistema di misurazione e valutazione: schematizzazione logica



3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

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

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

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

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

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

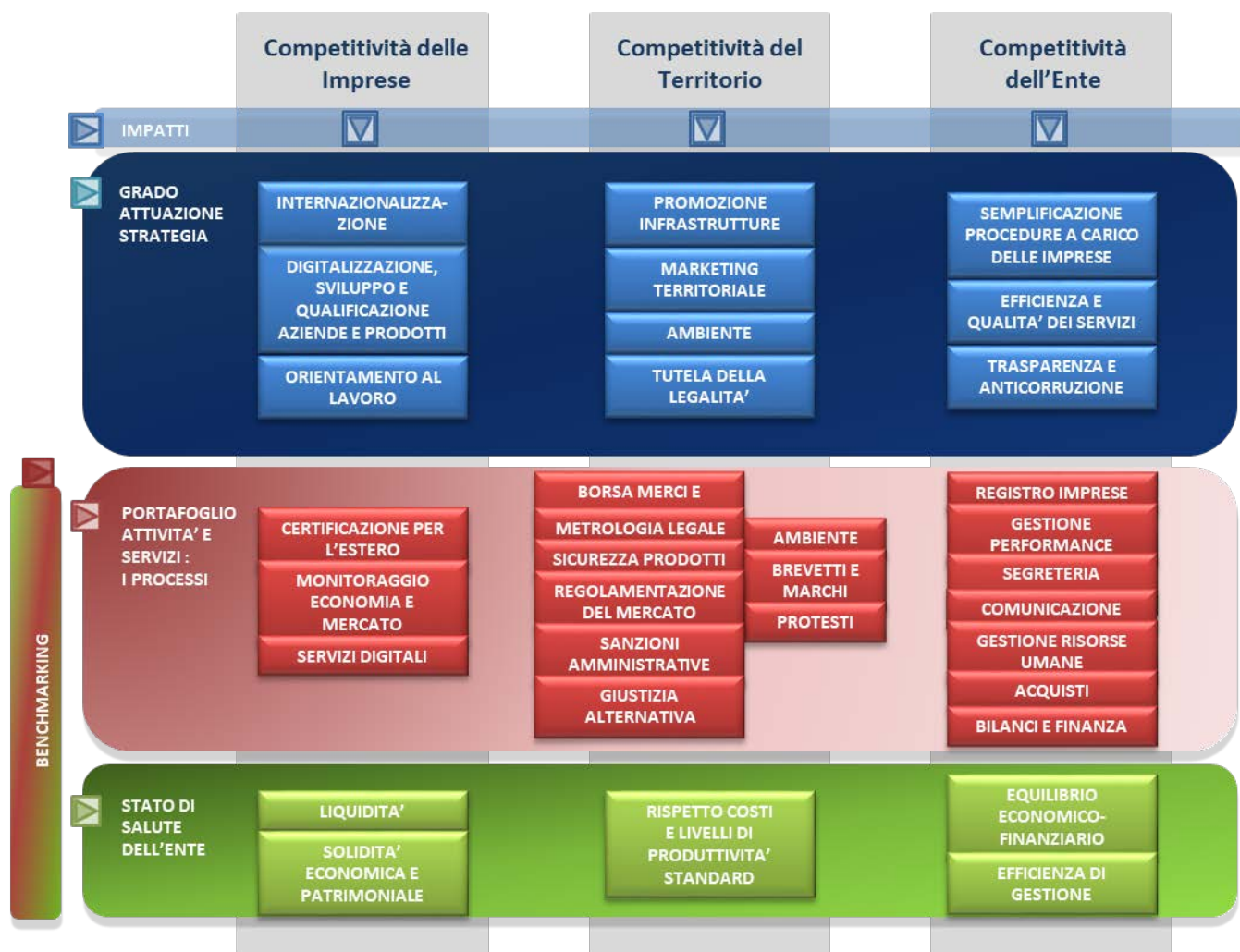
- disattesa
- inferiore alle aspettative
- in linea con le aspettative
- superiore alle aspettative

3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati

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

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

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



3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

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

OBIETTIVI

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

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

INDICATORI

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

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

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

MISURE

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

TARGET

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

COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI

Il raggiungimento degli obiettivi strategici viene misurato e valutato come media ponderata 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):

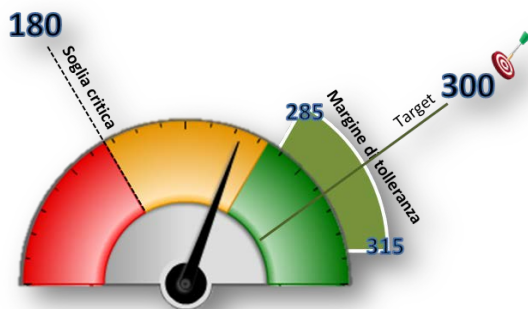
- per gli obiettivi strategici: $\pm 5\%$;
- per gli obiettivi operativi: $\pm 5\%$;
- per gli indicatori: $\pm 5\%$.

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.

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	Non raggiunto
	Critico	Parzialmente raggiunto
	In linea	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. Se ritenuto utile, viene effettuato un ulteriore monitoraggio al termine del terzo trimestre.

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 (i cosiddetti “Responsabili della rilevazione”). La validazione dei dati è, invece, competenza del

Dirigente o della Posizione Organizzativa, i quali possono facilitare la lettura degli indicatori con note di commento.

Il monitoraggio viene eseguito mediante compilazione di apposite Schede di monitoraggio, implementate all'interno del Sistema informativo Integrale.

L'Ufficio Controllo di gestione, sulla base dei dati validati dai Dirigenti, collaziona le risultanze delle Schede 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 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, può rendersi necessaria la ridefinizione di alcuni obiettivi annuali attraverso la modifica di quelli esistenti ovvero l'introduzione di nuovi. Qualora si rendano necessari tali interventi correttivi o, addirittura, occorra provvedere a modificare gli obiettivi esistenti, le variazioni apportate devono essere opportunamente segnalate nel Piano della *performance* ("aggiornamento") al fine di garantirne la tracciabilità.

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

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

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

La valutazione della *performance* organizzativa della Camera di commercio di Modena, previo confronto con gli uffici preposti al presidio interno del Ciclo della *performance* (Ufficio Controllo di gestione), si concretizza:

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

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

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

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

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

5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

Sono oggetto di valutazione individuale i seguenti ruoli:

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

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

- risultati;
- comportamenti agiti e competenze.

RISULTATI

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

L'incidenza della componente "Risultati" (e per converso di quella "Comportamenti e competenze") è differenziata tra le tipologie di personale oggetto di valutazione individuale (in relazione ai diversi ruoli ricoperti), come di seguito specificato.

	RISULTATI			COMPORAMENTI E COMPETENZE	
	Performance di ente	Performance ambito organizzativo	Obiettivi individuali		
Segretario generale	50%	0%	30%	20%	100%
Dirigenti	15%	45%	20%	20%	100%
PO	10%	30%	20%	40%	100%
Personale	5%	25%	0%	70%	100%

COMPORAMENTI

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

Il punteggio massimo conseguibile per ciascun ruolo valutato è pari a 100.

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

4.1 Requisiti e principi

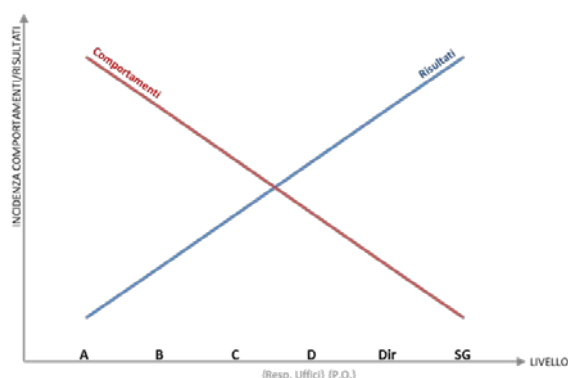
La valutazione della *performance* individuale della Camera di commercio di Modena si ispira ai seguenti principi:

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

4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale

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

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



4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale

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

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

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei Dirigenti sono riconducibili innanzitutto alla **capacità di valutazione dei propri collaboratori**, da dimostrare tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Si prendono, inoltre, in considerazione i seguenti fattori:

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

4.2.2 Personale incaricato di Posizione organizzativa

Oggetto della valutazione delle Posizioni organizzative sono:

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

Si prendono, inoltre, in considerazione anche i seguenti fattori:

- **capacità di responsabilizzazione**, intesa come capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità;
- **cooperazione e team working**, intesi come capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente;
- **analisi e problem solving**, intesa come capacità di contestualizzare i problemi e individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione nonché possibili azioni correttive;
- **innovatività**, intesa come capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale;
- **orientamento all'utenza**, inteso come capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio.

4.2.3 Personale non Dirigente e non P.O.

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

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

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

Si prendono inoltre in considerazione i seguenti fattori:

- **cooperazione e team working**, intesi come capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente;
- **orientamento all'utenza**, inteso come capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio;
- **capacità di eseguire i compiti assegnati**, intesa in termini di affidabilità, tempestività, completezza, qualità, ecc.;
- **autonomia**, intesa come capacità di assolvere al compito senza la supervisione e l'impulso continuo del responsabile sovraordinato.

4.3 Modalità di valutazione della *performance* individuale

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

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

1. Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti

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

A seguire, ogni Dirigente assegna, entro il 14 febbraio, gli obiettivi alle P.O. e, attraverso il loro supporto, a tutti i dipendenti della propria Area. Questa prima fase si realizza eventualmente anche attraverso colloqui individuali o di gruppo e trova specifica formalizzazione nelle "Schede di valutazione" che riportano gli obiettivi assegnati e i comportamenti attesi.

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

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

3. Valutazione degli obiettivi e dei comportamenti

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

In tal modo, è possibile alimentare con i dati consuntivi la componente "Risultati" delle Schede di valutazione, mentre la valutazione della componente "Comportamenti" è frutto di osservazioni dirette.

La valutazione complessiva viene perciò effettuata:

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

Soggetti che intervengono nel processo di valutazione

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

I fattori di valutazione dei comportamenti vengono di seguito riportati in relazione alle diverse tipologie di personale:

Segretario Generale	Dirigenti	P.O.	Dipendenti
- Capacità di valutazione dei collaboratori	- Capacità di valutazione dei collaboratori	- Capacità di valutazione dei collaboratori	- Qualità contributo alla <i>performance</i> dell'unità organizzativa di appartenenza
- Capacità direzionale	- Capacità direzionale	- Capacità di responsabilizzazione	- Cooperazione e team working
- Leadership	- Leadership	- Cooperazione e team working	- Orientamento all'utenza
- Innovatività	- Innovatività	- Analisi e problem solving	- Capacità di eseguire i compiti assegnati
- Capacità relazionali e di networking	- Capacità relazionali e di networking	- Innovatività	- Autonomia
- Trasparenza e prevenzione della corruzione	- Trasparenza e prevenzione della corruzione	- Orientamento all'utenza	

Ognuno dei fattori individuati, previa associazione di sub-fattori che contribuiscono a meglio circostanziarli (ne costituiscono un elenco non esaustivo quelli riportati nell'allegato 2), 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)	
Al di sotto	20%
In linea	50%
Al di sopra	75%
Eccellente	100%

4. Comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento

Al fine di garantire l'allineamento tra risultati/comportamenti del dipendente e le attese della struttura, un rilievo particolare assumono i momenti dedicati al confronto diretto tra valutatore e valutato.

Un'occasione favorevole per realizzare i colloqui di valutazione, che devono essere parte integrante di un processo continuo, sono i monitoraggi infrannuali sulla componente organizzativa della *performance*.

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

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

5. La premialità

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

Le risorse rese annualmente disponibili devono fare riferimento:

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

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

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, senza sottoscrivere la scheda di valutazione, 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.

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

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

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

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

7. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO

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

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

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

PLAN, che permette la pianificazione strategica-operativa mediante la definizione di:

- ambiti strategici;
- obiettivi strategici e relativi indicatori;
- obiettivi operativi e relativi indicatori;
- obiettivi individuali;
- albero della *performance*.

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

- Preventivo economico (ivi compreso il PIRA, Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio);
- Piano della *performance*;
- Relazione sulla *performance*;
- Relazione sulla gestione e sui risultati (che racchiude in un unico *template* di documento le informazioni previste dal D.P.R. 254/2005, dal D.M. 27/03/2013 e dal D.P.C.M. 18 settembre 2012).

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

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

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

8. ALLEGATI

8.1 Le metodologie per la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa

8.2 Fattori e sub-fattori per la valutazione dei comportamenti

8.3 Scheda di programmazione

8.4 Scheda anagrafica indicatori

8.5 Scheda di monitoraggio e valutazione della *performance* organizzativa

8.6 Schede di valutazione individuale

8.1 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:

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) 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;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) 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;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) 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.



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;

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.

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"> - Grado attuazione strategia - Portafoglio processi (risultati)
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"> - Grado attuazione strategia - Portafoglio processi
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"> - Grado attuazione strategia - Portafoglio processi
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"> - Portafoglio processi - Salute ente - <i>Benchmarking</i>
Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lettera g)	<ul style="list-style-type: none"> - Portafoglio processi (output) - <i>Benchmarking</i>
Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (lettera h)	<ul style="list-style-type: none"> - Portafoglio processi

2. IL SISTEMA INTEGRATO DI ANALISI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

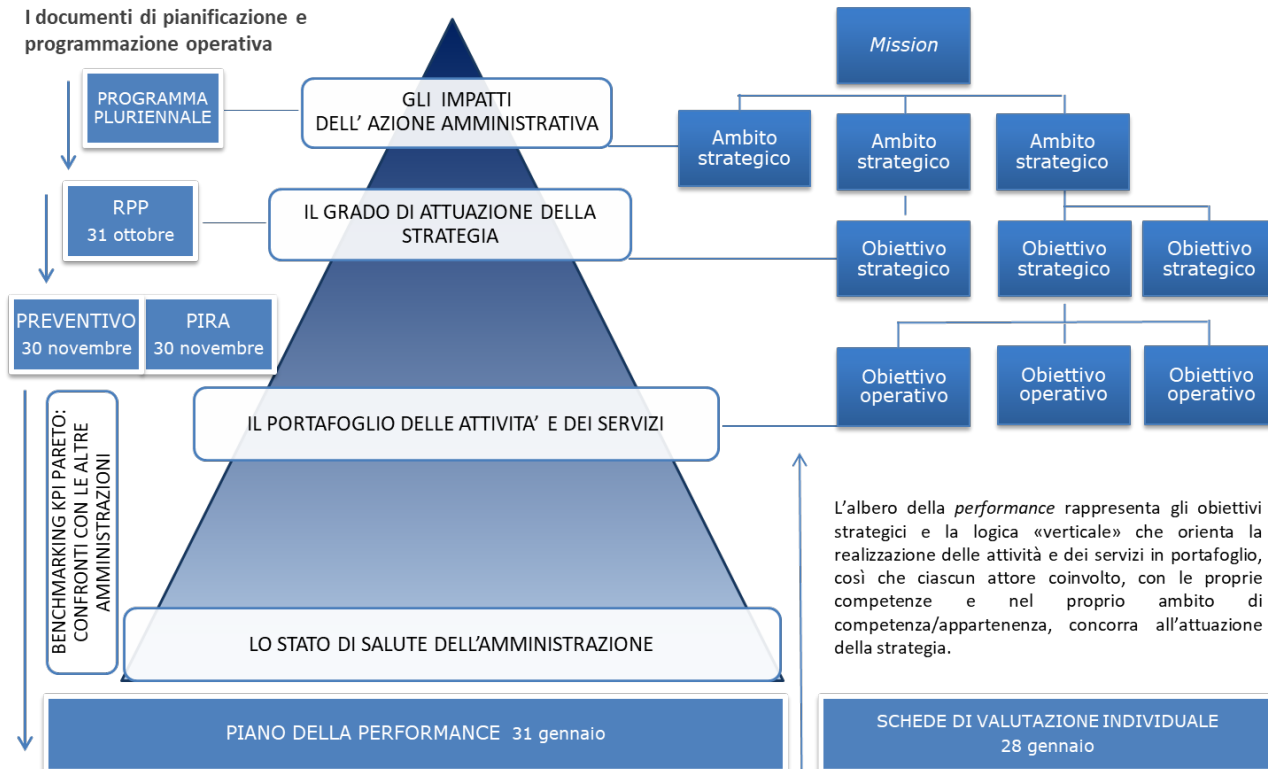
Con il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* la Camera di Commercio di Modena ha definito, identificando in tal modo un modello integrato di analisi della *performance* organizzativa (cfr. schema):

- 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.

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 Piano della *performance*, 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 carica 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 Piano della *performance* 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

<http://www.ago.camcom.it/P42A1355C1350S1341/Customer-satisfaction.htm>).

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*.

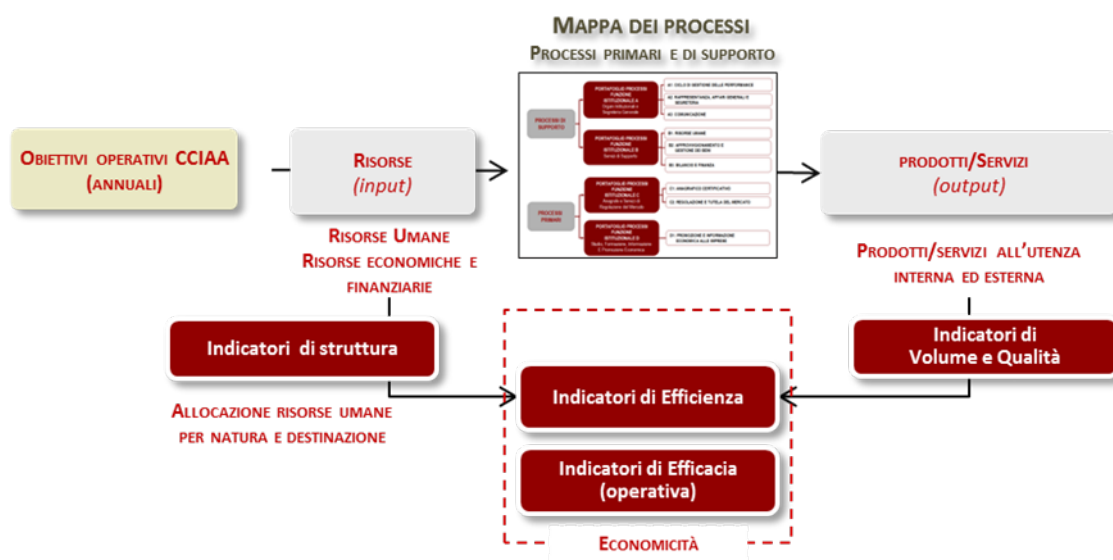
Lo stato di salute dell'ente

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 all'indirizzo

(<http://www.ago.camcom.it/P42A1352C1350S1341/Sistemi-per-la-misurazione-dei-processi.htm>) 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/>)



- 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**: affinché la rilevazione dei costi sia efficace nell’ambito di un processo di *benchmarking* è necessario che tutti i soggetti coinvolti classifichino i dati secondo la medesima mappatura di processi ed azioni elementari;
- **Certificabilità**: la misurazione dei costi poggia sull’attribuzione ai diversi livelli previsti dalla mappa dei processi degli oneri correnti rilevati nei bilanci. La «quadratura» con i bilanci consente di validare il costo senza che questo venga influenzato da stime o previsioni che potrebbero rivelarsi non fondate;
- **Significatività**: il sistema mira a privilegiare l’attribuzione diretta dei costi ai processi cercando di minimizzare i ribaltamenti indiretti ed aumentare il livello di attendibilità e significatività delle misurazioni;
- **Omogeneità**: l’implementazione del sistema viene corredata da una guida operativa alla contabilizzazione, al fine di garantire il massimo livello di omogeneità delle rilevazioni, requisito fondamentale nell’ambito dei processi di *benchmarking*.

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 (a 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» (comprehensive 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-trascodifica 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.

Nel caso di valori «anomali» dell’accantonamento TFR derivante da variazioni normative (ad esempio nel 2012 entrata in vigore del decreto legge 185/2012 con il quale sono stati ridefiniti i criteri di determinazione dell’accantonamento TFR per i dipendenti assunti ante 2000), sono associati solo i valori del TFR maturati nell’anno, lasciando tra gli oneri indiretti la restante parte. 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:

- i costi prevalentemente attribuibili a un processo (quelli che cesserebbero qualora il processo non fosse più di competenza dall'Ente) sono considerati costi «diretti» esterni;
- l'attribuzione al relativo sotto-processo è effettuata dal controller, laddove è possibile attribuire il costo con buona approssimazione ad un sotto-processo, ovvero stimando la ripartizione tra i sotto-processi in base alla natura del costo ed ai volumi di output che lo hanno generato.

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 si ritiene sia l'attribuzione «diretta» sui processi di almeno il 40-50% di costi di funzionamento e ammortamenti.

→ **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

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 nel Piano della *performance* 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.

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:

- 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 "Uno a uno" e "Uno a tutti": consente di attivare il *benchmarking* rispetto a una o a tutte le Camere di commercio per una visione di insieme del proprio posizionamento ovvero per il confronto con l'amministrazione con caratteristiche più simili alle proprie;
- Cluster dimensionale: consente di attivare il *benchmarking* rispetto alle Camere di commercio di dimensioni simili. La comparazione fornisce informazioni su costi standard di prodotto/servizio e l'avvio di percorsi di ottimizzazione; i cluster dimensionali vengono definiti sulla base del:
 - Numero di imprese registrate e di Unità locali: assumendo il principio secondo il quale esiste una stretta correlazione tra volumi di attività della Camera e dimensioni del bacino di soggetti cui sono destinati i servizi
 - composizione % del bacino imprenditoriale in termini di configurazione giuridica: tale fattore deriva dalla correlazione tra l'incidenza % delle società (di capitali e di persone) ed il volume, nonché la complessità di gestione del Registro delle imprese e di altri tra i principali servizi camerali;

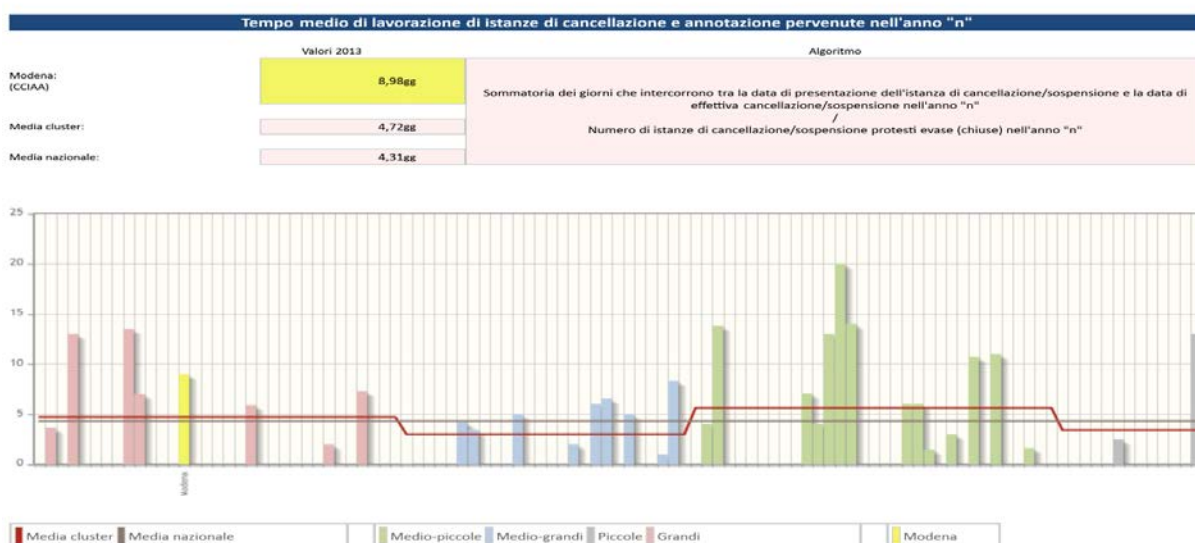
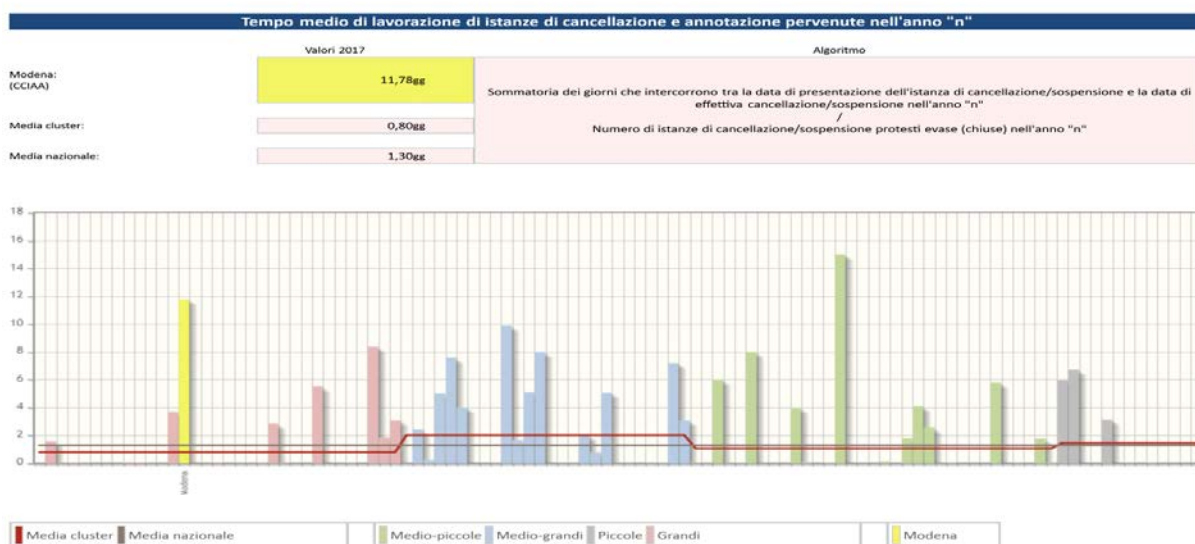
→ Valore del diritto annuo per impresa: al fine di tenere in debita considerazione l'impatto delle dimensioni economiche delle imprese sulla "domanda" di servizi in ambiti quali, ad esempio, il Registro Imprese, la Certificazione per l'estero, i servizi connessi ai Brevetti e marchi.

Risultato finale è la configurazione di cluster, omogenei anche dal punto di vista della "numerosità", 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 contenuto dei cluster varia di anno in anno al variare dei parametri di base e dell'avanzamento del percorso di accorpamento degli enti camerali che va modificando progressivamente il numero di enti.

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 (cfr. esempio di seguito).



8.2 Fattori e sub-fattori per la valutazione dei comportamenti


SEGRETARIO GENERALE	DIRIGENTI	P.O.	DIPENDENTI
Capacità di valutazione dei collaboratori espressa mediante una significativa differenziazione dei giudizi	Capacità di valutazione dei collaboratori espressa mediante una significativa differenziazione dei giudizi	Capacità di valutazione dei collaboratori espressa mediante una significativa differenziazione dei giudizi	Qualità contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza
Capacità direzionale	Capacità direzionale	Capacità di responsabilizzazione	Cooperazione e team working
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	Stimola le persone, attivando motivazione e voglia di fare, e le guida verso i risultati da raggiungere	Condivide informazioni, idee, conoscenze, e problemi per raggiungere i migliori risultati
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	Valuta il processo e il risultato, per individuarne gli errori da cui imparare, le azioni e i ragionamenti positivi da valorizzare e standardizzare per situazioni simili che si ripresenteranno in futuro	E' disponibile a lavorare con gli altri a prescindere da preferenze e simpatie personali, integrandosi con facilità con colleghi ed esterni in funzione degli obiettivi da raggiungere, rispettando vincoli gerarchici e/o organizzativi
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	Favorisce lo sviluppo di un clima di lavoro sereno e collaborativo anche al fine di rendere i collaboratori sempre più autonomi e responsabili, riconoscendone e valorizzandone competenze e specificità.	Fornisce feedback sulle proprie attività e valorizza i feedback forniti dal gruppo di lavoro, accettando anche momenti di verifica condivisi
Leadership	Leadership	Cooperazione e team working	Orientamento all'utenza
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	Condivide tutte le informazioni e le indicazioni necessarie per il corretto ed efficace svolgimento dei compiti dei collaboratori, in rapporto alle loro effettive esperienze, capacità, conoscenze	Riconosce, ascolta, approfondisce e analizza le esigenze degli utenti
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	Collabora con le altre Aree Organizzative, condividendo le proprie conoscenze e competenze, favorendo le relazioni e se del caso realizzando suggerimenti e proposte utili al miglior funzionamento dell'ente	E' in grado di interpretare e considerare gli impatti delle proprie decisioni e dei propri comportamenti sui destinatari finali dei processi di lavoro, garantendo così rispetto delle tempistiche e qualità dei risultati

Fornisce attraverso il proprio comportamento un esempio professionale da seguire	Fornisce attraverso il proprio comportamento un esempio professionale da seguire	Fornisce feedback sulle proprie attività e valorizza i feedback forniti dal gruppo di lavoro, accettando anche momenti di verifica condivisi	Integra le esigenze organizzative proprie e dell'Ente con quelle degli utenti, componendo i bisogni delle persone con i vincoli dell'organizzazione
Innovatività	Innovatività	Innovatività	Capacità di eseguire i compiti assegnati
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...)	E' aperto ed adotta soluzioni innovative nell'organizzazione dei servizi e processi di competenza	Rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione delle attività affidate, operando al contempo con l'attenzione e la precisione richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura della mansione
Dimostra forte interesse per le occasioni di formazione e lo scambio di esperienze, promuovendo percorsi formativi per lo sviluppo delle competenze camerali 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 camerali 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 camerali ai fini del miglioramento continuo	Mostra adeguata flessibilità in relazione agli obiettivi dell'organizzazione ed in coerenza con il mutare del contesto (es: disponibilità ai cambi di turno non programmati), dimostrandosi disponibile a supportare i colleghi in condizioni di emergenza
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	Utilizza con efficacia ed efficienza le risorse a disposizione, riducendo gli sprechi ed ottimizzandole in funzione dei diversi processi e servizi di competenza	Aggiorna costantemente le proprie competenze in relazione allo sviluppo dell'organizzazione ed alle esigenze dei processi di lavoro
Capacità relazionali e di networking	Capacità relazionali e di networking	Analisi e problem solving	Autonomia
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	Individua con chiarezza gli aspetti essenziali dei problemi e ne valuta il grado di priorità/urgenza	E' in grado di affrontare situazioni critiche, nuove o impreviste, dando risposte operative anche in assenza di direttive
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	Analizza fatti ed informazioni disponibili per individuare soluzioni alternative ed identificare quella maggiormente idonea e/o sostenibile	Programma la propria attività lavorativa con una chiara definizione dei tempi, delle fasi e delle priorità
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	Si fa carico delle problematiche risolvendole anche in autonomia, se necessario	Cerca stimoli, occasioni di miglioramento e perfezionamento del proprio lavoro e della propria organizzazione

Trasparenza e prevenzione della corruzione	Trasparenza e prevenzione della corruzione	Orientamento all'utenza
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	Riconosce, ascolta, approfondisce e analizza le esigenze degli utenti
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	E' in grado di interpretare e considerare gli impatti delle proprie decisioni e dei propri comportamenti sui destinatari finali dei processi di lavoro, garantendo così rispetto delle tempistiche e qualità dei risultati
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	Integra le esigenze organizzative proprie e dell'Ente con quelle degli utenti, componendo i bisogni delle persone con i vincoli dell'organizzazione

Al fine di dare "consistenza scientifica" alla selezione dei sub-fattori riportati, questi, da intendersi come descrittori dei comportamenti oggetto di valutazione, 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.

8.3 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		
..... /			

8.4 Scheda anagrafica indicatori

Titolo indicatore	Titolo sintetico
Descrizione indicatore	Descrizione dettagliata per esplicitare quale fenomeno l'indicatore consente di misurare
Tipo indicatore	<ul style="list-style-type: none"> - efficienza - efficacia - stato delle risorse - qualità (erogata o percepita) - impatto (<i>outcome</i>) - economico-patrimoniale - struttura
Unità di misura	<ul style="list-style-type: none"> - Data - Euro - FTE - Giorni - Numero - Ore - Percentuale
Fonte indicatore	Da dove si ottengono i dati necessari (controllo di gestione, applicativi per la contabilità, ecc.)
Algoritmo di calcolo indicatore	<ul style="list-style-type: none"> - Misura - Misura 1-Misura 2 - - Misura 1/Misura 2 - (Misura 1*Misura 2)/Misura 3 -
Valore di riferimento indicatore (dati storici)	Valori registrati nel triennio precedente (sulla base dei quali sono fissati i target)
Target indicatore	Valore atteso per ciascun anno del triennio di riferimento
Target frazionabile per periodo di rilevazione	<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>

8.5 Scheda di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa

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

8.6 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, P.O.) 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»).

Scheda di valutazione {Segretario generale}

RISULTATI					Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	
	Performance_Ente_001				88%	44,0	
	Punteggio componente						
44,0 / 50,0							
				Indicatore sintetico performance Area	Punteggio		
Punteggio componente							
0,0 / 0,0							
				Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio	
Obj_001				20%	70%	4,2	
Obj_002				20%	90%	5,4	
Obj_003				10%	95%	2,9	
Obj_N				50%	85%	12,8	
Punteggio componente							
25,2 / 30,0							

COMPORAMENTI		Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio	
	Fattore_001 Capacità di valutazione dei collaboratori	30%	Sub-Fattore_001.1	eccellente	2,0	
			Sub-Fattore_001.2	in linea	1,0	
			Sub-Fattore_001.3	eccellente	2,0	
	Fattore_002 Capacità direzionale	15%	Sub-Fattore_002.1	eccellente	1,0	
			Sub-Fattore_002.2	eccellente	1,0	
			Sub-Fattore_002.3	in linea	0,5	
	Fattore_003 Leadership	15%	Sub-Fattore_003.1	al di sotto	0,2	
			Sub-Fattore_003.2	in linea	0,5	
			Sub-Fattore_003.3	in linea	0,5	
	Fattore_004 Innovatività	15%	Sub-Fattore_004.1	al di sotto	0,2	
			Sub-Fattore_004.2	in linea	0,5	
			Sub-Fattore_004.3	eccellente	1,0	
	Fattore_005 Capacità relazionali e networking	15%	Sub-Fattore_005.1	in linea	0,5	
			Sub-Fattore_005.2	in linea	0,5	
Sub-Fattore_005.3			in linea	0,5		
Fattore_006 Trasparenza e prevenzione della corruzione	10%	Sub-Fattore_006.1	al di sotto	0,1		
		Sub-Fattore_006.2	in linea	0,3		
		Sub-Fattore_006.3	al di sopra	0,5		
Fattore_M		Sub-Fattore_M.1	eccellente	0,0		
		Sub-Fattore_M.2	al di sopra	0,0		
		Sub-Fattore_M.3	eccellente	0,0		
Punteggio componente "Comportamenti"						
12,9 / 20,0						








Punteggio complessivo
82,1 / 100,0


Motivazione eventuali valutazioni negative (Comportamenti)


Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data _____ Il valutatore _____ Il valutato _____

Scheda di valutazione {Dirigenti}

RISULTATI		Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	
	Performance_Ente_001	88%	13,2	Punteggio componente	
		Indicatore sintetico performance Area		Punteggio	
Ambito organizzativo di diretta responsabilità	Performance_Area_00N	75%	33,8	Punteggio componente	
					33,8 / 45,0
		Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio	
Obiettivi individuali	Obj_001	20%	70%	2,8	
	Obj_002	20%	90%	3,6	Punteggio componente
	Obj_003	10%	95%	1,9	
	Obj_N	50%	85%	8,5	
100%					16,8 / 20,0

	Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio	
Fattore_001 Capacità di valutazione dei collaboratori	30%	Sub-Fattore_001.1	eccellente	2,0	
		Sub-Fattore_001.2	in linea	1,0	
		Sub-Fattore_001.3	eccellente	2,0	
Fattore_002 Capacità direzionale	15%	Sub-Fattore_002.1	eccellente	1,0	
		Sub-Fattore_002.2	al di sotto	0,2	
		Sub-Fattore_002.3	in linea	0,5	
Fattore_003 Leadership	15%	Sub-Fattore_003.1	eccellente	1,0	
		Sub-Fattore_003.2	al di sotto	0,2	
		Sub-Fattore_003.3	in linea	0,5	
Fattore_004 Innovatività	15%	Sub-Fattore_004.1	in linea	0,5	
		Sub-Fattore_004.2	in linea	0,5	
		Sub-Fattore_004.3	in linea	0,5	
Fattore_005 Capacità relazionali e networking	15%	Sub-Fattore_005.1	al di sopra	0,8	
		Sub-Fattore_005.2	in linea	0,5	
		Sub-Fattore_005.3	eccellente	1,0	
Fattore_006 Trasparenza e prevenzione della corruzione	10%	Sub-Fattore_006.1	al di sotto	0,1	
		Sub-Fattore_006.2	in linea	0,3	
		Sub-Fattore_006.3	al di sopra	0,5	
...					
Fattore_M		Sub-Fattore_M.1	eccellente	0,0	
		Sub-Fattore_M.2	al di sopra	0,0	
		Sub-Fattore_M.3	eccellente	0,0	
100%					13,1 / 20,0


Punteggio complessivo
76,9 / 100,0

Motivazione eventuali valutazioni negative (Comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data _____ Il valutatore _____ Il valutato _____

Scheda di valutazione {P.O.}

RISULTATI	Performance cliente	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	Punteggio componente	
	Performance_Ente_001	88%	8,8	8,8 / 10,0		
	Ambito organizzativo di diretta responsabilità	Indicatore sintetico performance Area		Punteggio	Punteggio componente	
Performance_Area_00N	75%	22,5	22,5 / 30,0			
Obiettivi individuali		Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio	Punteggio componente	
Obj_001	20%	70%	2,8	16,8 / 20,0		
Obj_002	20%	90%	3,6			
Obj_003	10%	95%	1,9			
Obj_N	50%	85%	8,5			
		100%				
COMPORIMENTI		Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio	Punteggio componente "Comportamenti"
	Fattore_001 Capacità di valutazione dei collaboratori	25%	Sub-Fattore_001.1	eccellente	3,3	
			Sub-Fattore_001.2	in linea	1,7	
			Sub-Fattore_001.3	eccellente	3,3	
	Fattore_002 Capacità di responsabilizzazione	15%	Sub-Fattore_002.1	eccellente	2,0	
			Sub-Fattore_002.2	eccellente	2,0	
			Sub-Fattore_002.3	in linea	1,0	
	Fattore_003 Cooperazione e team working	15%	Sub-Fattore_003.1	al di sotto	0,4	
			Sub-Fattore_003.2	in linea	1,0	
			Sub-Fattore_003.3	al di sopra	1,5	
	Fattore_004 Analisi e problem solving	15%	Sub-Fattore_004.1	al di sotto	0,4	
			Sub-Fattore_004.2	in linea	1,0	
			Sub-Fattore_004.3	in linea	0,4	
Fattore_005 Innovatività	15%	Sub-Fattore_005.1	al di sotto	0,4		
		Sub-Fattore_005.2	in linea	1,0		
		Sub-Fattore_005.3	in linea	0,5		
Fattore_006 Orientamento all'utenza	15%	Sub-Fattore_006.1	al di sotto	0,4		
		Sub-Fattore_006.2	in linea	1,0		
		Sub-Fattore_006.3	al di sopra	1,5		
...						
Fattore_M	30%	Sub-Fattore_M.1	eccellente	4,0		
		Sub-Fattore_M.2	al di sopra	3,0		
		Sub-Fattore_M.3	eccellente	4,0		
		130%			33,9 / 40,0	
					Punteggio complessivo	
					82,0 / 100,0	

Motivazione eventuali valutazioni negative (Comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data _____ Il valutatore _____ Il valutato _____

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:		
Performance organizzativa	► 31,3 / 40,0	78,3%
Performance individuale	► 50,7 / 60,0	84,4%

Scheda di valutazione {Dipendenti}

RISULTATI	Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	Punteggio componente
	Performance_Ente_001	88%	4,4	4,4 / 5,0
Ambito organizzativo di pertinenza	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio	Punteggio componente	
Performance_Area_00N	75%	18,8	18,8 / 25,0	
Obiettivi individuali	Peso attribuito (D _i)	Grado raggiungimento (D _i)	Punteggio	Punteggio componente
	0%		0,0 / 0,0	

Qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa

Fattore_001 Cooperazione e team-working	8,8
Fattore_002 Orientamento all'utenza	12,8
Fattore_003 Capacità di eseguire i compiti assegnati	9,9
Fattore_004 Autonomia	5,3
Fattore_M	19,3
Totale	56,0

COMPORIMENTI	Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio	Punteggio componente "Comportamenti"
Fattore_001 Cooperazione e team-working	15%	Sub-Fattore_001.1	eccellente	3,5	56,0 / 70,0
		Sub-Fattore_001.2	in linea	1,8	
		Sub-Fattore_001.3	eccellente	3,5	
Fattore_002 Orientamento all'utenza	20%	Sub-Fattore_002.1	eccellente	4,7	79,2 / 100,0
		Sub-Fattore_002.2	eccellente	4,7	
		Sub-Fattore_002.3	al di sopra	3,5	
Fattore_003 Capacità di eseguire i compiti assegnati	25%	Sub-Fattore_003.1	al di sotto	1,2	79,2 / 100,0
		Sub-Fattore_003.2	in linea	2,9	
		Sub-Fattore_003.3	eccellente	5,8	
Fattore_004 Autonomia	10%	Sub-Fattore_004.1	eccellente	2,3	79,2 / 100,0
		Sub-Fattore_004.2	in linea	1,2	
		Sub-Fattore_004.3	al di sopra	1,8	
Fattore_M	30%	Sub-Fattore_M.1	eccellente	7,0	79,2 / 100,0
		Sub-Fattore_M.2	al di sopra	5,3	
		Sub-Fattore_M.3	eccellente	7,0	
Totale				100%	56,0 / 70,0
					Punteggio complessivo
					79,2 / 100,0

Motivazione eventuali valutazioni negative (Comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data _____ Il valutatore _____ Il valutato _____

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance organizzativa	▶ 23,2 / 30,0	⇒ 77,2%
Performance individuale	▶ 56,0 / 70,0	⇒ 80,0%