

# Il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*

Versione 1.3 del 31.12.2015



Camera di Commercio  
Modena



## STATO DELLE REVISIONI

<b>Versione Sistema</b>	<b>Motivazione</b>	<b>Allegati</b>	<b>Provvedimento di approvazione</b>	
1.0 del 01/04/2011	Prima emissione, approvata in data 01/04/2011 con deliberazione di Giunta	Allegato n. 2: "Il modello di rappresentazione e gestione della misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa: la mappa strategico operativa"	Ver. 1.0 del 01/04/2011	Deliberazione di Giunta n. 53 in data 01/04/2011
		Allegato n. 4: "Gli indicatori per la misurazione della <i>performance</i> organizzativa: tipologie, caratteristiche, modalità di test e verifica"		
		Allegato n. 5: "Gli indicatori di <i>benchmarking</i> approvati ai sensi dell'articolo 35 del D.P.R. 254 del 2005"		
1.1 del 27/11/2013	Aggiornamento allegati n. 3, n. 5, n. 7, n. 8	Sostituzione allegato n. 5: "Gli indicatori di <i>benchmarking</i> approvati ai sensi dell'articolo 35 del D.P.R. 254 del 2005" con il "Piano integrato degli indicatori per il monitoraggio e il controllo delle Camere di commercio" reso disponibile alle Camere di commercio da Unioncamere con nota del 23/10/2013	Ver. 1.1 del 27/11/2013	Determina del Segretario Generale n. 478 del 27/11/2013
		Integrazione allegato n. 3: "Il sistema informatico a supporto della mappa strategica operativa"		
		Integrazione allegato n. 7: "Il manuale per la valutazione della dirigenza"		
		Integrazione allegato n. 8: "Il manuale per la valutazione del personale non dirigente"		

<p>1.2 del 30/12/2014</p>	<p>Aggiornamento allegati n. 1 e n. 5</p>	<p>Integrazione allegato n. 1: "Il sistema di diagnosi e monitoraggio sul Sistema di misurazione: griglia di analisi e azioni di intervento"</p>	<p>1.2 del 30/12/2014</p>	<p>Determina del Segretario Generale n. 480 del 30/12/2014</p>
		<p>Sostituzione allegato n. 5: "Piano integrato degli indicatori per il monitoraggio e il controllo delle Camere di commercio" reso disponibile alle Camere di commercio da Unioncamere con nota del 23/10/2013 con il documento analogo, aggiornato a marzo 2014</p>		
<p>1.3 del 31/12/2015</p>	<p>Aggiornamento allegati n. 5 e n. 6</p>	<p>Aggiornamento allegato n. 5: "Gli indicatori di <i>benchmarking</i> approvati ai sensi dell'articolo 35 del D.P.R. 254 del 2005" con la pubblicazione del documento approvato a marzo 2015 da Unioncamere del "Piano integrato degli indicatori per il monitoraggio e il controllo delle Camere di commercio"</p>	<p>1.3 del 31/12/2015</p>	<p>Determina del Segretario Generale n. 378 del 31/12/2015</p>
		<p>Integrazione allegato n. 6: "Le metodologie per la misurazione e la valutazione della <i>performance</i> organizzativa"</p>		

<b>Premessa .....</b>	<b>6</b>
<b>1. La descrizione del Sistema .....</b>	<b>8</b>
1.1 Le caratteristiche della Camera di Commercio di Modena che hanno orientato la progettazione delle funzionalità del Sistema.....	8
1.1.1 La natura dell'Ente .....	8
1.1.2 Le funzioni svolte dall'Ente .....	9
1.1.3 L'organizzazione dell'Ente.....	10
1.1.4 La Struttura organizzativa .....	10
1.1.5 Il Sistema allargato .....	14
1.1.6 Il sistema di pianificazione strategica e di programmazione operativa .....	15
1.2 Gli obiettivi funzionali del Sistema.....	15
1.3 L'articolazione del Sistema .....	16
<b>2. Le metodologie di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa .....</b>	<b>17</b>
2.1 L'utilità (perché misuro e valuto) e l'oggetto della misurazione e della valutazione della <i>performance</i> organizzativa (cosa viene misurato e valutato).....	17
2.1.1 La <i>performance</i> complessiva di Ente e gli ambiti di misurazione .....	18
2.1.2 La <i>performance</i> a livello di aggregazione organizzativa e gli ambiti di misurazione .....	21
2.2 Il modello e le metodologie per la misurazione e la valutazione della <i>performance</i> organizzativa (come si misura e si valuta) .....	24
2.2.1 Gli indicatori e i <i>target</i> .....	24
2.2.2 La definizione degli obiettivi e le modalità di elaborazione, test e verifica degli indicatori e relativi <i>target</i> .....	25
2.2.3 L'attivazione di sistemi di <i>benchmarking</i> .....	25
2.2.4 Le metodologie per la misurazione e la valutazione degli specifici ambiti della <i>performance</i> organizzativa .....	26
2.2.5 Il modello di elaborazione e rappresentazione degli obiettivi e degli indicatori per la misurazione e la valutazione della <i>performance</i> organizzativa (la mappa strategica-operativa) .....	26
2.2.6 Il sistema informativo e le schede anagrafiche .....	27
<b>3. Le metodologie di misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale.....</b>	<b>28</b>
3.1 Gli obiettivi funzionali .....	28
3.2 Gli ambiti di misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale .....	29
3.3 I requisiti e i principi che guidano l'impostazione metodologica della misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale.....	30

3.3.1 Il collegamento tra performance organizzativa e performance individuali (D. Lgs. 150/09, art. 2) .....	30
3.3.2 L'utilizzo del dizionario delle competenze (D.Lgs. 150/09, art. 9, co. 1, lett. c e co. 2, lett. b) .....	30
3.3.3 L'individuazione di un numero limitato di obiettivi (indicatori e target) .....	30
3.3.4 L'utilizzo di descrittori condivisi per gli indicatori di carattere qualitativo, scale, sistema di pesi, punteggi e relative procedure di calcolo volte all'ottenimento di un punteggio sintetico finale per valutare il grado di raggiungimento dei <i>target</i> riferiti agli obiettivi e alle competenze.....	31
3.3.5 Descrizione delle modalità di comunicazione dei risultati ai valutati e delle procedure di conciliazione (D.Lgs. 150/09, art. 7, comma 3, lett. b).....	31
3.3.6 Modalità di utilizzo delle informazioni risultanti dalla valutazione per lo sviluppo di piani di miglioramento individuale.....	32
3.3.7 Esplicitazione del collegamento con i sistemi incentivanti.....	32
3.3.8 Le schede di valutazione .....	32
<b>4. Il Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i>: fasi, tempi, soggetti e responsabilità (quando e chi misura e valuta).....</b>	<b>33</b>
4.1 Il Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa.....	33
4.1.1 Fasi .....	34
4.1.2 Tempi .....	35
4.1.3. Soggetti e responsabilità .....	36
4.2 Il Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale .....	37
4.2.1 Fasi .....	37
4.2.2. Tempi .....	39
4.2.3. Soggetti e responsabilità .....	39
<b>5. Le procedure di conciliazione .....</b>	<b>41</b>
<b>6. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti .....</b>	<b>42</b>
6.1 I sistemi di controllo.....	42
6.2 I sistemi di programmazione .....	43
<b>7. Il processo di monitoraggio e miglioramento del Sistema .....</b>	<b>45</b>
<b>ELENCO ALLEGATI .....</b>	<b>46</b>

## Premessa

---

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

In particolare, in linea con quanto previsto dall'articolo 7 del D.Lgs. n. 150 del 2009 (di seguito anche Decreto), nel documento, e negli allegati, vengono descritti i principi, gli approcci, i modelli, le metodologie e il processo, ossia le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le relative responsabilità, che consentono all'Ente di misurare e valutare la *performance* organizzativa e la *performance* individuale in una modalità integrata.

Il Sistema è stato elaborato con la finalità ultima di dotare l'Ente di uno strumento per aumentare la capacità di prestare alla propria utenza di riferimento i maggiori livelli di *performance* possibili attraverso un ottimale utilizzo delle risorse a disposizione.

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.

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

- a) delle disposizioni contenute nel D.Lgs. n. 150 del 2009, coordinate con la normativa di diretto riferimento delle Camere di Commercio (il D.P.R. n. 254 del 2005 e la Legge n. 580 del 1993, come modificata dal D.Lgs. n. 23 del 2010), in base alle linee guida contenute nelle delibere della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (di seguito anche CIVIT) e in base alle linee guida elaborate da Unioncamere;
- 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.

Il Sistema adottato si caratterizza per la sua reale **operatività e funzionalità** e per la gradualità del suo sviluppo nell'Ente, avendo come obiettivo di funzionamento l'attuazione dei principi delineati dalla CIVIT; in particolare il Sistema, nella sua architettura a regime, è in grado di:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati dagli articoli 8 e 9 del Decreto, del

livello di *performance* atteso (descritto all'interno del Piano della *performance*) e realizzato (rendicontato all'interno del Report sulla *performance*), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;

- consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'Ente;
- consentire un monitoraggio continuo della *performance* dell'Ente anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio (articolo 6 del Decreto);
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della *performance*, sia agli attori interni all'Ente che agli interlocutori esterni della stessa;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della *performance*;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della *performance* attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

La sua operatività e l'attuazione programmata nel tempo degli elementi non ancora attuati vengono monitorati e misurati attraverso un sistema di *check*, che consente alla Camera di Commercio di Modena di individuare anche le aree di maggiore criticità e, quindi, di pianificare gli interventi volti al miglioramento del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

I contenuti e l'articolazione del presente documento sono stati strutturati per consentire la massima trasparenza e chiarezza possibile sulle modalità di funzionamento del Sistema operante nella Camera di Commercio di Modena rendendo così operativi i principi sopra riportati.

A tale fine è stato articolato un "corpo centrale", rappresentato dal presente documento, dove sono evidenziati gli elementi "guida" del Sistema.

Negli allegati, invece, sono previsti gli approfondimenti tecnici e metodologici per ogni aspetto costituente il Sistema; approfondimenti che sono oggetto di elaborazioni e integrazioni continue, anche in base a sperimentazioni e attuazione di nuovi approcci.

## **1. La descrizione del Sistema**

---

Il Sistema della Camera di Commercio di Modena è stato definito sulla base dell'impianto già esistente, che è stato rivisitato e integrato per:

- a) aumentarne la coerenza rispetto alla natura e alle caratteristiche organizzative dell'Ente;
- b) rispondere con più efficacia ed efficienza alle esigenze che emergono dagli obiettivi funzionali, individuati in base ad una lettura incrociata tra il D.Lgs. n. 150 del 2009, il D.P.R. n. 254 del 2005 e le esigenze di governo della Camera di Commercio di Modena.

### **1.1 Le caratteristiche della Camera di Commercio di Modena che hanno orientato la progettazione delle funzionalità del Sistema**

Le caratteristiche della Camera di Commercio di Modena che hanno orientato la progettazione delle funzionalità del Sistema sono individuate all'interno delle seguenti categorie:

- La natura dell'Ente.
- Le funzioni svolte dall'Ente.
- L'organizzazione dell'Ente.

#### **1.1.1 La natura dell'Ente**

La Camera di Commercio di Modena è *"...un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'articolo 118 della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali"*.

Questa attribuzione rende la Camera di Commercio una struttura che ha il compito di prossimità alle attività economiche della provincia con una funzione di ascolto e interpretazione dei bisogni e dei valori e di promozione delle identità e delle potenzialità presenti sul territorio, attraverso lo sviluppo di progetti e l'introduzione di elementi diretti a consentire il miglioramento della qualità dei servizi disponibili, la trasparenza delle decisioni di spesa e la razionalizzazione dei costi che consenta di liberare maggiori risorse da destinare alla promozione del sistema delle imprese e delle economie locali; da qui la necessità di un sistema di analisi dei fabbisogni e di misurazione dell'impatto e di efficienza dei servizi erogati unitamente ad un sistema di monitoraggio continuo dei costi anche dei processi interni all'Ente.



### 1.1.2 Le funzioni svolte dall'Ente

Il sistema adottato risponde alle esigenze di misurazione e valutazione della *performance* dei servizi e delle attività svolte dalla Camera di Commercio. Servizi e attività che sono riconducibili alle seguenti tipologie:

- **Funzioni Anagrafico-Certificative:** rappresentano il nucleo storico delle attività camerali come, ad esempio, la registrazione e la certificazione delle imprese, la gestione di albi, ruoli, elenchi, il rilascio di atti, autorizzazioni, licenze, certificati per il commercio con l'Estero.

Individuano i processi primari più consolidati e significativi delle Camere di Commercio e per ciò stesso quelli più soggetti a fungere da leva per la semplificazione amministrativa e la diffusione dell'*e-government* e dell'innovazione tecnologica più in generale. Insieme con le attività correlate, più propriamente di routine (servizi erogati nella sede centrale e in tutte le sedi decentrate), richiedono una significativa progettualità per la reingegnerizzazione dei sistemi interni (di supporto e legati all'erogazione diretta dei servizi e all'implementazione delle banche dati da fruire telematicamente) e per l'opera di alfabetizzazione ed aggiornamento informatico che implicano e favoriscono.

Risultano inoltre attività particolarmente significative perché rendono disponibili dati ed informazioni economiche, utili a sviluppare una conoscenza integrata ed aggiornata degli attori presenti sul mercato e nel tessuto economico.

- **Funzioni legate alla Regolazione del mercato e alla Tutela del Consumatore,** sviluppatasi in particolare in seguito alla Legge di riforma delle Camere di Commercio (L.580 del 1993).

Sono ascrivibili a questa funzione competenze quali: lo sviluppo di forme di giustizia alternativa (arbitrato, conciliazione, mediazione, azioni per la repressione della concorrenza sleale), le attività ispettive e di vigilanza (sulla sicurezza dei prodotti, sui concorsi a premio), la metrologia legale e il saggio dei metalli preziosi, la tutela della proprietà industriale, la certificazione dei prodotti agro-alimentari, la raccolta e pubblicazione degli Usi, la rilevazione e pubblicazione dei prezzi, la tenuta del Registro Informatico dei Protesti, la gestione della Borsa Merci. Si tratta di processi primari meno standardizzabili di quelli anagrafico-certificativi; presuppongono pertanto un livello importante di progettualità, sia in ordine alla stabilizzazione del processo (la cui normativa è ancora particolarmente dinamica), sia, soprattutto, in relazione alla necessità di promuovere un'adeguata azione di sensibilizzazione "culturale" in merito alle garanzie e alle tutele di cui possono godere i potenziali interessati ai servizi descritti.

- **Funzioni di Supporto alle Imprese,** che impegnano l'Ente in interventi a favore dell'internazionalizzazione, dell'assistenza al credito, della formazione (in particolare professionale e tecnica), del raccordo tra il tessuto imprenditoriale e quello della ricerca

per lo sviluppo dell'innovazione tecnologica, nel monitoraggio dell'economia e, più in generale, nei servizi per adeguare la dimensione produttiva locale ai nuovi scenari economici del mercato interno europeo e alle sfide del mercato globale. E' questo un ambito che la Camera di Commercio gestisce direttamente o contribuisce a promuovere e sviluppare anche mediante partecipazioni economiche.

Nell'ambito della propria autonomia statutaria, la Camera di Commercio svolge, inoltre, ogni altra funzione - propria, o delegata dallo Stato, dalla Regione e da altri Enti ed Istituzioni, o in cooperazione con altri soggetti pubblici o privati -, ritenuta necessaria al perseguimento di scopi riconducibili agli interessi generali delle imprese e delle economie locali, nonché quelle derivanti da convenzioni nazionali e internazionali.

Al medesimo fine, la Camera gestisce strutture e infrastrutture di interesse economico generale a livello locale, regionale, nazionale e internazionale, direttamente o mediante partecipazione a Società, Enti e Consorzi, costituisce Aziende Speciali, strutture di servizio snelle che operano nei campi di intervento ritenuti strategicamente funzionali.

### **1.1.3 L'organizzazione dell'Ente**

Il raggiungimento degli obiettivi istituzionali della Camera di Commercio di Modena è reso possibile da :

- la Struttura organizzativa
- il Sistema allargato

### **1.1.4 La Struttura organizzativa**

Nello svolgimento delle proprie funzioni la Camera di Commercio di Modena integra una struttura organizzativa così articolata:

1. Gli Organi di indirizzo e controllo
2. La dirigenza
3. L'assetto organizzativo

#### **1.1.4.1 Gli Organi di indirizzo e controllo**

Gli Organi governativi delle Camere di Commercio rappresentano le imprese e i diversi settori economici della provincia.

Sono Organi della Camera di Commercio, ai sensi dell'art. 9 della legge 580/93:

- il Consiglio;

- la Giunta;
- il Presidente;
- il Collegio dei revisori dei conti.

Ha sostituito i servizi di controllo interni, comunque denominati, l'Organismo indipendente di valutazione della *performance* (di seguito anche OIV), istituito ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. n.150/09.

Il **Consiglio** è l'organo di direzione politica, esso nomina il **Presidente** e la **Giunta**. Nell'ambito delle materie di competenza, previste dalla normativa vigente, svolge le seguenti funzioni:

- predispone e delibera le modifiche dello statuto;
- elegge tra i suoi componenti, con votazioni separate, il Presidente e la Giunta della Camera di Commercio e nomina i membri del Collegio dei revisori dei conti;
- determina gli indirizzi generali ed approva il programma pluriennale di attività della Camera di Commercio, nonché i relativi aggiornamenti annuali;
- su questioni di particolare rilievo per l'economia provinciale, formula pareri e proposte allo Stato e agli Enti locali previa consultazione delle associazioni rappresentate nel Consiglio;
- delibera il bilancio preventivo, le sue eventuali variazioni, nonché approva il conto consuntivo;
- delibera gli emolumenti per i componenti degli organi della Camera di Commercio, in conformità ai criteri stabiliti dal Ministro dell'Industria e fatto salvo quanto previsto dall'articolo 3, comma 6, della legge 340/88;
- può approvare con i due terzi dei voti dei componenti il regolamento di funzionamento.

La **Giunta** è l'organo esecutivo della Camera di Commercio. Svolge, in particolare, le seguenti funzioni:

- predispone per l'approvazione del Consiglio il bilancio preventivo, le sue variazioni ed il conto consuntivo;
- predispone per l'approvazione del Consiglio il programma pluriennale di attività e i relativi aggiornamenti annuali e adotta tutti i provvedimenti necessari per la realizzazione del programma di attività e per la gestione delle risorse, compresi i provvedimenti riguardanti l'assunzione e le carriere del personale, da disporre su proposta del Segretario Generale, in base a quanto previsto dalla legge 580/93 e dalle relative norme di attuazione;
- delibera sulla partecipazione della Camera di Commercio a consorzi, società, associazioni, gestioni di aziende e servizi speciali e sulla costituzione e gestione di aziende speciali;
- designa i rappresentanti camerali negli organismi esterni;

- delibera l'istituzione di uffici distaccati in altri comuni della circoscrizione territoriale di competenza;
- adotta ogni altro provvedimento per l'espletamento delle funzioni e delle attività, che non rientri nelle competenze specificatamente riservate al Presidente o al Consiglio;
- delibera nei casi di urgenza sulle materie di competenza del Consiglio: in tali casi la deliberazione è sottoposta al Consiglio, per la ratifica, nella prima riunione successiva alla adozione della deliberazione stessa;
- può approvare con i due terzi dei voti dei componenti il regolamento di funzionamento.

Il **Presidente** rappresenta la Camera di Commercio e ne assicura l'unitarietà di indirizzo. Esercita le funzioni attribuitegli dalla legge ed in particolare:

- convoca e presiede la Giunta, fissandone l'ordine dei lavori;
- convoca e presiede il Consiglio, fissandone, sentita la Giunta, l'ordine dei lavori;
- sovrintende all'esecuzione delle delibere di Giunta da parte del Segretario Generale e degli uffici e svolge ogni attività propulsiva utile al fine del conseguimento degli obiettivi dell'Ente;
- adotta, in caso di urgenza, gli atti di competenza della Giunta non sottoposti a vigilanza e di cui all'articolo 4 della legge 580/93, sottoponendoli alla Giunta stessa per la convalida, nella prima riunione utile successiva;
- riferisce al Consiglio circa l'attività della Camera di Commercio almeno con cadenza semestrale e non in coincidenza con le sessioni di bilancio.

Il **Collegio dei Revisori** esercita funzioni di controllo ed in particolare:

- esercita la vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione della Camera di Commercio,
- attesta la corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione, redigendo una relazione da allegare al consuntivo predisposto dalla Giunta,
- redige una relazione sul bilancio preventivo e sulle relative variazioni.

L'**Organismo indipendente di valutazione della performance** esercita le attività di controllo strategico, di cui riferisce direttamente all'Organo di indirizzo politico-amministrativo. In particolare:

- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- valida la Relazione sulla *performance* (di cui all'art. 10 del Decreto) e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Amministrazione;
- propone, sulla base del Sistema, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice.

#### 1.1.4.2 La Dirigenza

Le funzioni di vertice dell'Amministrazione camerale risiedono in capo al **Segretario Generale**. Di nomina ministeriale, su designazione della Giunta camerale, coordina e sovrintende la gestione complessiva dell'Ente ed il personale in ruolo.

Quale dirigente di grado più elevato in seno alla Camera di Commercio, al Segretario Generale competono tra l'altro:

- le funzioni attribuitegli con deliberazione della Giunta camerale,
- la funzione di segreteria degli Organi, con facoltà di parola in Consiglio e in Giunta,
- la funzione di raccordo tra gli Organi politici e l'Amministrazione attiva della Camera di Commercio,
- l'assegnazione ai dirigenti in ordine all'utilizzo delle risorse previste nel budget direzionale (D.P.R. 254/05, art. 8),
- l'aggiornamento del budget direzionale per le variazioni che non comportano maggiori oneri complessivi (D.P.R. 254/05, art. 12, co.4).

Rientrano nelle attribuzioni dei **Dirigenti**:

- le funzioni di direzione degli uffici e dei progetti assegnati e della conseguente verifica della produttività,
- la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa nelle materie di competenza, mediante l'esercizio di autonomi poteri di spesa e di organizzazione delle risorse umane, tecniche e di controllo, secondo gli indirizzi ed i limiti fissati dal Segretario Generale.
- la funzione di proposta al Segretario Generale in tema di organizzazione dei servizi e di predisposizione dei programmi di attività,
- l'adozione degli atti e dei provvedimenti amministrativi di propria competenza, compresi gli atti che impegnano l'Amministrazione verso l'esterno.

Sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa di competenza, della gestione e dei relativi risultati.

#### 1.1.4.3 L'assetto organizzativo

La struttura tecnico-organizzativa della Camera di Commercio di Modena è articolata su:

- **Aree Dirigenziali**: unità organizzative di massimo livello che sviluppano funzioni a rilevanza esterna o di supporto alla funzionalità dell'Ente. Dispongono di un elevato grado di autonomia progettuale ed operativa nell'ambito degli indirizzi strategici definiti

dagli Organi di governo dell'Ente, nonché delle risorse e delle competenze necessarie per il raggiungimento dei risultati, nel rispetto dei vincoli di efficienza e di economicità complessiva dell'Ente che concorrono a determinare;

- **Aree Organizzative:** unità organizzative dotate di un discreto grado di autonomia operativa, responsabili della produzione ed erogazione dei servizi all'utenza e delle attività individuate nell'ambito degli indirizzi formulati dal Dirigente dell'Area di riferimento;
- **Funzioni o "gruppi funzionali":** unità operative di base, in staff al Segretario Generale, o aggregazioni interne alle Aree Organizzative, contraddistinte dall'omogeneità dei servizi erogati e/o delle attività espletate.

### 1.1.5 Il Sistema allargato

Collegata con l'intero sistema camerale in Italia e all'estero, integrata con altri organismi e istituzioni, sostenuta dalla collaborazione delle Associazioni imprenditoriali, la Camera di Commercio di Modena costituisce per le imprese la porta di accesso alla Pubblica Amministrazione, il punto di confluenza tra attività produttive e Stato.

Per assolvere la propria missione, la Camera di Commercio di Modena, come tutte le Camere italiane, è al centro di una fitta rete di rapporti strategici che coinvolgono organismi, istituzioni, enti e associazioni, al fine di garantire servizi sempre più integrati e strategie di sviluppo e progetti utili ad una crescita equilibrata dell'economia.

Si tratta di una rete che non ha un unico centro, ma si affida alla interazione tra i soggetti che la compongono; molteplici strutture nazionali, che collaborano con la Camera nei campi dell'informatizzazione, della formazione, dei servizi di comunicazione, dell'ambiente, della regolazione del mercato, della promozione di vari settori economici: dal tessile, alle infrastrutture, dall'innovazione, al turismo, all'internazionalizzazione.

Il sistema camerale è rappresentato da Unioncamere, l'Unione italiana delle Camere di commercio industria e artigianato.

A livello regionale, il coordinamento ed il supporto delle attività di rete è svolto dall'Unione regionale delle Camere di Commercio dell'Emilia Romagna, l'associazione delle nove Camere regionali con cui stabilmente vengono realizzate le azioni di sistema più significative ed i servizi comuni necessari all'espletamento dei compiti istituzionali.

La Camera può inoltre promuovere, realizzare e gestire strutture e infrastrutture di interesse economico e partecipare, insieme ad altri soggetti pubblici e privati, a livello locale, regionale, nazionale e internazionale, ad Associazioni, Enti, Consorzi e Società. Può altresì costituire Aziende Speciali, agili strutture di servizio, che operano nei campi di intervento ritenuti strategicamente più funzionali.

### 1.1.6 Il sistema di pianificazione strategica e di programmazione operativa

Il raggiungimento degli obiettivi istituzionali viene garantito da un processo di pianificazione e di programmazione operativa che consente la coerenza e la continuità tra i diversi livelli decisionali. In particolare il processo di pianificazione strategica e di programmazione operativa si compone, in sintesi, dei seguenti livelli:

- la **mission** dell'Ente, che viene tradotta in strategie sulle quali è impostato il Programma Pluriennale (linee strategiche);
- le **linee strategiche** vengono articolate in aree di intervento, attraverso l'identificazione di programmi con valenza pluriennale;
- i **programmi** si sviluppano mediante piani operativi prevalentemente annuali;
- i piani operativi sono composti da un insieme di attività e più precisamente da:
  - **interventi promozionali** per le imprese e le economie locali,
  - **progetti** di innovazione e di miglioramento,
  - **servizi** all'utenza,
  - **processi** di supporto, ossia dalle attività interne della Camera che consente all'Ente di raggiungere i propri obiettivi.
- ciascuna tipologia di attività a sua volta si sviluppa in **azioni di dettaglio**.

### 1.2 Gli obiettivi funzionali del Sistema

In coerenza con le caratteristiche dell'Ente, l'obiettivo del Sistema è quello di misurare e valutare tutte le "dimensioni" della *performance* al fine di rendere più efficiente ed efficace il processo decisionale e più trasparente la rendicontazione. Più in particolare, il Sistema è strutturato per svolgere le seguenti funzioni:

- Misurazione e valutazione a supporto dei processi decisionali:  
la misurazione e la valutazione della *performance* costituisce il supporto ai diversi livelli (strategico ed operativo) dei processi decisionali dell'Ente Camerale fornendo dati ed informazioni in relazione tanto alle condizioni organizzative interne quanto alle condizioni ambientali esterne.
- Monitoraggio della *performance* organizzativa ed individuale:  
le attività di monitoraggio consentono di verificare gli stadi di avanzamento connessi agli obiettivi dell'Ente Camerale e di coordinare l'azione dell'Ente attraverso la definizione delle azioni e dei correttivi necessari al raggiungimento degli obiettivi stessi.
- Valutazione dei risultati:  
la valutazione realizza, in parallelo alle attività di monitoraggio, una verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi (stabiliti attraverso l'individuazione di *target*) ed una sintesi

circa il livello effettivo di risultato raggiunto e le responsabilità legate al raggiungimento dello stesso.

- Accountability:

la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa ed individuale alimentano i diversi canali di comunicazione alla base del processo di *accountability* verso i diversi *stakeholder* interni ed esterni della Camera di Commercio di Modena.

- La verifica dell'efficacia e il miglioramento del Sistema:

il Sistema stesso è strutturato per consentire un continuo monitoraggio della reale ed operativa capacità di raggiungere e mantenere nel tempo gli obiettivi funzionali delineati sopra; monitoraggio effettuato attraverso la verifica della robustezza e attendibilità delle metodologie, degli indicatori e dei processi attivati. Tali analisi costituiscono la base di partenza per le azioni di miglioramento continuo e per la verifica dell'efficacia di tali azioni.

### 1.3 L'articolazione del Sistema

Gli obiettivi funzionali elencati vengono garantiti attraverso processi e metodologie in grado di consentire di misurare e valutare in modo integrato:

**a) la *performance* organizzativa (art. 8 del Decreto),** a sua volta articolata in:

- Performance complessiva: che afferisce alla realizzazione (in termini di risultato e modalità di raggiungimento del risultato) degli obiettivi complessivi della Camera, nel quadro della sua *mission* e degli ambiti istituzionali di intervento;
- Performance a livello di unità organizzative: che rileva il contributo fornito alla *performance* complessiva dell'Ente da parte di ciascuna unità organizzativa.

**b) la *performance* individuale (art. 9 del Decreto),** che prende in considerazione il rapporto tra i contributi portati individualmente dalle professionalità che operano all'interno dell'Ente, il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle unità organizzative di appartenenza e il grado di raggiungimento degli obiettivi complessivi dell'Ente.



## 2. Le metodologie di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

---

Il modello, che è alla base del funzionamento del Sistema in relazione alla *performance* organizzativa, è frutto di una specifica elaborazione definita per rispondere alle esigenze e agli obiettivi funzionali delineati nel primo capitolo.

La reale utilità ed operatività del sistema è, in particolare, garantita, dalla coerenza tra:

- **l'utilità** del processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa (perché valuto e misuro);
- **l'oggetto** della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa (cosa viene misurato e valutato);
- le **metodologie** e, più in generale, il modello utilizzato per misurare e valutare la *performance* organizzativa (come si misura e si valuta);
- **il processo** che consente la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa ed individuale (chi misura e valuta e quando).

### 2.1 L'utilità (perché misuro e valuto) e l'oggetto della misurazione e della valutazione della *performance* organizzativa (cosa viene misurato e valutato).

Il processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa della Camera di Commercio di Modena si sviluppa su due livelli:

- Il livello della *performance* complessiva di Ente.
- il livello di *performance* delle unità organizzative coinvolte; a questo livello viene misurato e valutato il contributo che ciascun ambito organizzativo, all'interno della Camera, fornisce alla *performance* complessiva dell'Ente, ed in particolare i contributi delle:
  - Aree Dirigenziali, in relazione al grado di efficienza, oltre che di efficacia e di qualità, raggiunto complessivamente in relazione alle attività di competenza;
  - Aree Organizzative, in relazione al grado di efficacia e di qualità raggiunto in relazione alle attività di competenza: processi (primari e di supporto), progetti ed eventuali iniziative promozionali di competenza;
  - Funzioni o Gruppi funzionali, in relazione al grado di efficacia e di qualità raggiunto (limitatamente ai servizi direttamente erogati e ai progetti di competenza).

### 2.1.1 La *performance* complessiva di Ente e gli ambiti di misurazione

In relazione alla *performance* complessiva di Ente, il Sistema adottato dalla Camera di Commercio di Modena consente di misurare e valutare gli ambiti della misurazione e valutazione organizzativa previsti dall'articolo 8, comma 1, del Decreto; ed in particolare:

a) Rispetto alle **linee strategiche**, ossia rispetto alle strategie che vengono individuate e definite nel Programma Pluriennale, integrate nel Piano della *Performance*, riprese nella Relazione Previsionale e Programmatica e valutate nella Relazione sulla *Performance*, il Sistema consente di misurare e valutare:

- l'impatto sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (art. 8, co. 1, lett. a) del Decreto);
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni e il coinvolgimento degli *stakeholder* (art. 8, co. 1, lett. e) del Decreto);

Tale azione consente all'Ente di misurare e, conseguentemente, di valutare:

- il livello di coinvolgimento degli *stakeholder* nel Ciclo di gestione della *performance* e, quindi, di impostare delle azioni di miglioramento volte ad aumentare il processo di "inclusione";
- il livello di efficacia e della rispondenza delle politiche attivate rispetto alle esigenze delle imprese e del territorio e, quindi, di supportare più efficacemente il processo decisionale alla base dell'individuazione delle strategie.

b) Rispetto ai **programmi**, che traducono le strategie in aree di intervento, il Sistema consente di misurare e valutare:

- l'impatto sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività del singolo programma (art. 8, co. 1, lett. a) del Decreto);
- il livello di attuazione inteso come raggiungimento quantitativo e qualitativo dei risultati attesi (il livello di raggiungimento degli standard qualitativi e quantitativi che erano stati definiti) (art. 8, co. 1, lett. b) del Decreto);
- il rispetto delle fasi e dei tempi previsti (art. 8, co. 1, lett. b) del Decreto);
- il livello previsto di assorbimento delle risorse (art. 8, co.1, lett b) del Decreto).

Tale azione consente all'Ente di:

- misurare il livello di efficacia e della rispondenza dei singoli programmi attivati rispetto alle esigenze delle imprese e del territorio e, quindi, supportare più efficacemente il processo decisionale alla base dell'individuazione dei programmi
- monitorare, in itinere, i singoli programmi al fine di intervenire in caso di sostanziali scostamenti (art. 4, co.2, lett. c), del Decreto);
- misurare, ex post, i risultati conseguiti al fine della loro valutazione per:

- ❖ impostare la nuova programmazione;
- ❖ intervenire sulla struttura organizzativa per migliorare la capacità di attuare quanto previsto nella programmazione (art. 8, co. 1, lett. d) del Decreto);
- ❖ rendicontare i risultati conseguiti rispetto a quanto pianificato (art. 4, co. 2, lett. f) del Decreto).

c) Rispetto allo **stock dei servizi e delle attività**, attraverso i quali la Camera di Commercio traduce operativamente i programmi in azioni rivolte all'utenza esterna e a quella interna, il Sistema consente di presidiare i diversi ambiti di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa; ed in particolare il Sistema consente di misurare e valutare:

1. Rispetto ai **servizi all'utenza esterna**, che fanno riferimento in particolare alle funzioni anagrafico-certificative e di tutela del mercato (processi primari):
  - la quantità e la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati (art. 8, co. 1, lett. g) del Decreto);
  - la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi (art. 8, co.1, lett. c) del Decreto);
  - l'efficienza nell'impiego delle risorse (art. 8, co.1, lett. f) del Decreto).

Tale azione consente all'Ente di:

- misurare il livello qualitativo e quantitativo dell'erogazione (e le modalità di erogazione) dei servizi e, quindi, intervenire in caso di criticità;
- conoscere il livello di soddisfazione delle imprese e, quindi, orientare le azioni di miglioramento sulle reali esigenze degli utenti;
- misurare il livello di impiego delle risorse, valutandone il rapporto con i risultati conseguiti e, quindi, intervenire con delle azioni correttive in caso di criticità.

2. Rispetto agli **interventi promozionali**, che fanno riferimento in particolare alle funzioni di supporto alle imprese (progetti e attività realizzati e/o partecipati dalla Camera, nell'interesse generale delle imprese e delle economie locali):

- la quantità e la qualità degli interventi realizzati (art. 8, co. 1, lett. g) del Decreto);
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi (art. 8, co. 1, lett. c) del Decreto);
- il livello previsto di assorbimento delle risorse (art. 8, co.1, lett b) del Decreto).

Tale azione consente all'Ente di:

- misurare il livello di efficacia degli interventi promozionali e, quindi, intervenire per migliorarne la capacità di gestione;

- misurare il livello di soddisfazione dei destinatari degli interventi promozionali e, quindi, aumentare la capacità di selezionare interventi a maggiore valore aggiunto per le imprese e per le imprese;
- misurare il livello di impiego delle risorse, valutandone il rapporto con i risultati conseguiti e, quindi, intervenire con delle azioni correttive in caso di criticità.

3. Rispetto ai **servizi per l'utenza interna** (processi di supporto):

- l'efficienza nell'impiego delle risorse (art. 8, co. 1, lett. f) del Decreto);
- la quantità e la qualità dei processi (art. 8, co. 1, lett. g) del Decreto).

Tale azione consente all'Ente di misurare e valutare se i processi interni:

- hanno un adeguato livello di efficacia e, quindi, intervenire sulle criticità;
- hanno un adeguato livello di efficienza e, quindi, intervenire per rimuovere le inefficienze.

4. Rispetto ai **progetti di innovazione e miglioramento**:

- la modernizzazione dell'organizzazione (art. 8, co. 1, lett. d) del Decreto);
- il miglioramento dell'organizzazione (art. 8, co. 1, lett. d) del Decreto);
- il miglioramento qualitativo delle competenze professionali (art. 8, co. 1, lett. d) del Decreto);
- la promozione delle pari opportunità (art. 8, co. 1, lett. h) del Decreto);
- l'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (art. 8, co. 1, lett. f) del Decreto);
- la riduzione dei costi (art. 8, co. 1, lett. f) del Decreto).

Tale attività consente all'Ente di misurare e valutare l'efficacia dei progetti di innovazione e di miglioramento e, quindi, aumentare la capacità della struttura di raggiungere gli obiettivi correlati.

d) Il Sistema consente, infine, la misurazione e la valutazione anche dell'insieme delle "condizioni di base" che garantiscono all'Ente di operare in condizioni di "equilibrio" ottimale; ed in particolare:

- le condizioni di equilibrio economico-patrimoniale,
- le condizioni di equilibrio organizzativo.

Tale attività consente all'Ente di monitorare in tempo reale una serie di variabili e quindi intervenire rapidamente in caso di una loro criticità anche in via anticipata (analizzandone il trend negativo).

### **2.1.2 La performance a livello di aggregazione organizzativa e gli ambiti di misurazione**

In relazione al livello delle unità organizzative coinvolte, il Sistema della Camera di Commercio di Modena è strutturato in modo tale da consentire la misurazione della *performance* organizzativa relativamente ai seguenti ambiti di responsabilità (strutture organizzative cui viene assegnata la responsabilità di raggiungere gli obiettivi stabiliti):

- Aree dirigenziali
- Aree organizzative
- Funzioni o "Gruppi funzionali"

a) Rispetto alle **Aree dirigenziali**, che traducono i programmi in piani di azione, garantendo nel contempo il mantenimento delle "condizioni di base" che garantiscono all'Ente di operare in condizioni di "equilibrio" ottimale, il Sistema consente di misurare e valutare:

- l'impatto sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività del singolo programma, limitatamente alle azioni poste in essere nell'area di competenza (art. 8, co. 1, lett. a) del Decreto);
- il livello sintetico di attuazione, inteso come raggiungimento dei risultati attesi dall'intera area di competenza, a livello quantitativo e qualitativo di tutte le azioni poste in essere e dei servizi erogati (art. 8, co. 1, lett. b) e g) del Decreto);
- il rispetto delle fasi e dei tempi previsti (art. 8, co. 1, lett. b) del Decreto);
- l'efficienza nell'impiego delle risorse (art. 8, co.1, lett. f) del Decreto);
- il livello previsto di assorbimento delle risorse (art. 8, co.1, lett. b) del Decreto);
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione (art. 8, co.1, lett. d) del Decreto).

Tale azione consente al Dirigente di:

- monitorare, in itinere, i singoli programmi al fine di intervenire in caso di sostanziali scostamenti (art. 4, co.2, lett. c), del Decreto);
- conoscere il livello di soddisfazione delle imprese e, quindi, orientare le azioni di miglioramento sulle reali esigenze degli utenti (art. 8, co.1, lett. c) del Decreto);
- misurare l'erogazione (e le modalità di erogazione) dei servizi ed il livello di servizio delle prestazioni erogate e, quindi, intervenire in caso di criticità (art. 8, co.1, lett. b), c) e g) del Decreto);
- misurare il livello di impiego delle risorse, valutandone il rapporto con i risultati conseguiti e, quindi, intervenire con delle azioni correttive in caso di criticità(art. 8, co.1, lett. b) ed f) del Decreto);
- conoscere il livello di soddisfazione delle imprese e, quindi, orientare le azioni di miglioramento sulle reali esigenze degli utenti (art. 8, co.1, lett. b) del Decreto);

- misurare e valutare se la gestione organizzativa dell'area ha un adeguato livello di efficacia e di efficienza e, quindi, intervenire sulle criticità (art. 8, co.1, lett. b) del Decreto);
- misurare, ex post, i risultati conseguiti al fine della loro valutazione per:
  - ❖ l'impostazione della nuova programmazione;
  - ❖ intervenire sulla struttura per migliorare la capacità di attuare quanto previsto nella programmazione, sia in termini di efficacia che di efficienza conoscere il livello di soddisfazione delle imprese e, quindi, orientare le azioni di miglioramento sulle reali esigenze degli utenti (art. 8, co.1, lett. b) del Decreto);
  - ❖ rendicontare i risultati conseguiti rispetto a quanto pianificato (art. 4, co. 2, lett. f) del Decreto).

b) Rispetto alle **Aree organizzative**, che realizzano i piani di azione individuati dai dirigenti di riferimento (secondo la propria competenza, mediante erogazione di servizi, realizzazione di progetti innovativi e/o di miglioramento di *performance*, gestione di iniziative promozionali e processi di supporto), garantendo nel contempo un adeguato equilibrio organizzativo e gestionale, il Sistema consente di misurare e valutare:

- il livello sintetico di attuazione inteso come raggiungimento dei risultati attesi dall'intera area di competenza, a livello quantitativo e qualitativo di tutte le azioni poste in essere e dei servizi erogati (art. 8, co. 1, lett. b) e g) del Decreto);
- il rispetto delle fasi e dei tempi previsti (art. 8, co. 1, lett. b) del Decreto);
- il livello previsto di assorbimento delle risorse (art. 8, co.1, lett b) del Decreto);
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi (art. 8, co. 1, lett. c) del Decreto);
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione (art. 8, co.1, lett. d) del Decreto).

Tale azione consente alla Posizione Organizzativa di:

- misurare l'erogazione (e le modalità di erogazione) dei servizi e, quindi, intervenire in caso di criticità (art. 8, co.1, lett. c) del Decreto);
- conoscere il livello di soddisfazione delle imprese e, quindi, orientare le azioni di miglioramento sulle reali esigenze degli utenti (art. 8, co.1, lett. c) del Decreto);
- valutare il miglioramento dell'organizzazione e l'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (art. 8, co.1, lett. f) del Decreto);
- misurare il livello di impiego delle risorse, valutandone il rapporto con i risultati conseguiti e, quindi, intervenire con delle azioni correttive in caso di criticità (art. 8, co.1, lett. f) del Decreto);

- misurare e valutare se la gestione organizzativa dell'area ha un adeguato livello di efficacia e di efficienza e, quindi, intervenire sulle criticità (art. 8, co.1, lett. b) del Decreto);
- misurare, ex post, i risultati conseguiti al fine della loro valutazione per:
  - ❖ l'impostazione della nuova programmazione;
  - ❖ intervenire sulla struttura per migliorare la capacità di attuare quanto previsto nella programmazione, sia in termini di efficacia che di efficienza conoscere il livello di soddisfazione delle imprese e, quindi, orientare le azioni di miglioramento sulle reali esigenze degli utenti (art. 8, co.1, lett. b) del Decreto);
  - ❖ rendicontare i risultati conseguiti rispetto a quanto pianificato (art. 4, co. 2, lett. f) del Decreto).

c) Rispetto alle **Funzioni o "Gruppi funzionali"**, che realizzano i piani di azione individuati dalle Posizioni Organizzative di riferimento (secondo la propria competenza, mediante erogazione di servizi, realizzazione di progetti innovativi e/o di miglioramento di *performance*, gestione di iniziative promozionali e processi di supporto), il Sistema consente di misurare e valutare:

- il livello di attuazione inteso come raggiungimento dei risultati attesi a livello quantitativo e qualitativo di ciascuna azione posta in essere (progetto, iniziativa promozionale e processo di supporto) e di ciascun servizio erogato (art. 8, co. 1, lett. b) e g) del Decreto);
- il rispetto delle fasi e dei tempi previsti (art. 8, co. 1, lett. b) del Decreto);
- il livello di soddisfazione delle imprese e, quindi, orientare le azioni di miglioramento sulle reali esigenze degli utenti (art. 8, co.1, lett. c) del Decreto).

Tale azione consente al dipendente di:

- misurare e valutare la *performance* individuale in relazione all'erogazione (e le modalità di erogazione) dei servizi, alla gestione dei processi di supporto, alla realizzazione dei progetti assegnati all'area organizzativa di competenza e/o trasversali alla stessa e, quindi, in caso di criticità, rimodulare ed adeguare i comportamenti professionali;
- misurare e valutare il miglioramento qualitativo delle competenze professionali.

## **2.2 Il modello e le metodologie per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa (come si misura e si valuta)**

Il processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa della Camera di Commercio di Modena si realizza attraverso:

- a) le modalità e gli strumenti che consentono di misurare e valutare i diversi ambiti della *performance*. Sono assi portanti:
  - gli indicatori, i *target* e gli obiettivi;
  - l'attivazione di sistemi di *benchmarking*;
  - le specifiche metodologie per la misurazione dei diversi ambiti della *performance* organizzativa.
- b) l'utilizzo di una impostazione (modello) che consente:
  - il coordinamento di tali modalità e strumenti e la loro rispondenza agli obiettivi funzionali (perché misuro e valuto) e all'oggetto della misurazione (cosa misuro e valuto);
  - l'utilizzo delle informazioni e dei dati che emergono dalla misurazione e dalla valutazione per l'attivazione di azioni di miglioramento e/o il supporto ai processi decisionali (come agisco).

In particolare, la coerenza e le interconnessioni tra "utilità", "oggetto" e "metodologie" vengono rappresentate e acquisiscono significatività all'interno la mappa strategico operativa di cui all'allegato n. 2.

### **2.2.1 Gli indicatori e i target**

L'attività di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa si sviluppa mediante processi quantitativi di rilevazione basati su:

- a) indicatori che consentono all'Ente di acquisire informazioni e dati in modo strutturato;
- b) *target* (valori attesi) che vengono associati agli indicatori consentendo all'Ente:
  - nella fase di pianificazione, di identificare con chiarezza gli obiettivi (art. 5, co. 2, lett. b) del Decreto);
  - nella fase di rendicontazione, di valutare la *performance*, partendo dall'analisi dello scostamento tra i risultati conseguiti e quelli attesi (art. 10, co. 1, lett. b) del Decreto).

Le tipologie di indicatori che vengono utilizzati dall'Ente per la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa si differenziano in relazione a:

- a) le caratteristiche degli ambiti oggetto di misurazione;
- b) la dimensione che deve essere misurata (efficienza, efficacia o altre dimensioni).



### **2.2.2 La definizione degli obiettivi e le modalità di elaborazione, test e verifica degli indicatori e relativi *target***

La definizione degli obiettivi e l'elaborazione degli indicatori, e dei relativi *target*, avviene all'interno e in coerenza con il Ciclo di gestione della *performance* attraverso le seguenti fasi:

- nella fase di definizione degli obiettivi strategici ed operativi (che vengono rappresentati nel Piano della *performance*) si individuano uno o più indicatori di *performance* con riferimento ad una o più delle tipologie descritte nel paragrafo precedente;
- al fine di costruire obiettivi, per ogni indicatore vengono definite le modalità di calcolo e le fonti dei dati. Per i principali indicatori di *performance* si utilizza la scheda di cui all'allegato n.4;
- per ogni indicatore associato ad un obiettivo viene definito un valore *target* che rappresenta e consente la misurazione del raggiungimento dell'obiettivo medesimo.

La definizione del *target* (ossia il valore atteso o programmato) è frutto di un processo decisionale che utilizza informazioni o dati provenienti da diverse modalità di analisi attivate in coerenza della tipologia di indicatore e/o di obiettivo e della disponibilità delle fonti. Ed in particolare:

- le indicazioni provenienti da norme;
- l'analisi delle attese degli utenti e più in generale degli *stakeholder* (art. 5, co. 2, lett. a) del Decreto);
- l'analisi dei trend storici (art. 5, co. 2, lett f) del Decreto);
- l'analisi dei risultati di *benchmarking* (art. 5, co. 2, lett. e) del Decreto).

### **2.2.3 L'attivazione di sistemi di *benchmarking***

Ai fini dell'attivazione del confronto con amministrazioni analoghe (art. 5, co.2, lett. e) del Decreto) vengono utilizzati gli indicatori tratti dal Sistema Informativo Pareto che sono stati elaborati ai sensi dell'articolo 35 del D.P.R n. 254 del 2005.

Gli indicatori del Sistema Informativo Pareto, e i relativi valori che emergono, vengono utilizzati per:

- valutare la *performance* attesa attraverso la comparazione con i risultati conseguiti dalle altre Camere di Commercio;
- individuare, in sede di pianificazione, il *target* atteso.

Il confronto viene attivato attraverso la comparazione con Camere di Commercio:

- di natura dimensionale analoga, ossia con Camere di Commercio che hanno un bacino di utenza della stessa grandezza;

- della stessa area geografica;
- a livello nazionale;
- uno a uno, ossia attraverso il confronto con un'altra Camera di Commercio.

#### **2.2.4 Le metodologie per la misurazione e la valutazione degli specifici ambiti della performance organizzativa**

Per ogni ambito di misurazione la Camera di Commercio di Modena individua e adotta una specifica metodologia e/o approccio. Per ogni metodologia vengono descritti:

- i metodi;
- le tecniche;
- gli strumenti.
- le procedure

Ogni descrizione della metodologia, una volta individuata, elaborata ed approvata, diviene parte integrante del presente documento.

#### **2.2.5 Il modello di elaborazione e rappresentazione degli obiettivi e degli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa (la mappa strategica-operativa)**

Il processo di pianificazione e programmazione operativa della Camera di Commercio di Modena, come descritto sinteticamente nel paragrafo 1.1.6, è strutturato per consentire la correlazione tra il livello strategico e il livello operativo.

La modalità di misurazione e valutazione e, quindi, la rappresentazione dei risultati di tale attività, segue le stesse logiche consentendo quindi:

- una modalità di pianificazione che definisce ed evidenzia la correlazione tra i diversi livelli della pianificazione e anche la correlazione tra attività, risorse, obiettivi;
- una modalità di rendicontazione degli esiti della misurazione ai vari livelli decisionali dell'Ente; misurazione e valutazione che si connotano per tipologie diverse di informazioni a secondo dell'utilizzo;
- di rappresentare ai diversi *stakeholder* dell'Ente, ex ante, gli obiettivi che si intendono conseguire (da inserire nel Piano della *performance*), ex post i risultati conseguiti (da inserire nella Relazione sulla *performance*).

La rappresentazione del modello è riportata nell'allegato n. 2 al Sistema.

### **2.2.6 Il sistema informativo e le schede anagrafiche**

L'attività di misurazione e valutazione è supportata da una architettura, basata su schede anagrafiche e sistemi informativi, finalizzata a:

- a. orientare, determinare e, quindi, formalizzare i risultati del processo di pianificazione strategica e programmazione operativa;
- b. monitorare, in itinere, mediante la valorizzazione degli indicatori selezionati, il grado di attuazione dei piani e dei programmi individuati in fase di programmazione (dalle linee strategiche alle singole azioni), l'efficienza nell'impegno delle risorse, la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi;
- c. rendicontare, ex post, i risultati raggiunti.

Il sistema informativo, insieme alla procedure attivate, garantisce la tracciabilità del flusso dei dati in entrata ed in uscita.

Le schede e l'articolazione del sistema informativo sono riportate nell'allegato n. 3.

### **3. Le metodologie di misurazione e valutazione della *performance* individuale**

---

Il processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale è funzionale e si incardina nel Sistema, in quanto tale è strettamente correlato con la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa. Tale collegamento rende possibile il contemporaneo sviluppo dell'Ente, nella sua capacità di raggiungere alte *performance*, e lo sviluppo e la valorizzazione delle professionalità che operano nell'Ente. La misurazione e valutazione della *performance* individuale si inserisce, quindi, nel tema più ampio della valutazione delle risorse umane.

I ruoli organizzativi valutati sono i seguenti:

- il Segretario Generale, in quanto dirigente di vertice;
- i Dirigenti;
- le Posizioni Organizzative, a cui è affidata la responsabilità delle Aree Organizzative;
- il personale non dirigente.

La reale operatività della misurazione e valutazione della *performance* individuale è garantita dalla coerenza tra:

- gli obiettivi funzionali;
- gli ambiti oggetto di misurazione e valutazione della *performance* individuale;
- i requisiti e i principi che guidano l'impostazione metodologica;
- il processo.

#### **3.1 Gli obiettivi funzionali**

Il modello di funzionamento alla base del processo di misurazione e la valutazione della *performance* individuale di Modena è stato elaborato per consentire di raggiungere i seguenti obiettivi funzionali:

- individuare con chiarezza quale deve essere il contributo (in termini di risultati e comportamenti attesi) che deve essere apportato (a seconda della funzione svolta e del livello di responsabilità ricoperto) dal singolo dipendente per consentire il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente nel suo insieme, dell'Area Organizzativa e/o del "gruppo funzionale" di appartenenza;
- comunicare alle singole persone i risultati e i comportamenti attesi;
- misurare e valutare i risultati e i comportamenti conseguiti;
- utilizzare i risultati della misurazione e valutazione per:
  - a) attivare i sistemi incentivanti;
  - b) supportare le persone nel miglioramento della *performance*.

### **3.2 Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale**

Il Segretario Generale, in quanto dirigente di vertice, viene valutato, ai sensi del D. Lgs. n. 150/09, art. 14, comma 4, lett. e) e del D.P.R. 254/05, art. 8 co. 4 e art. 35, co.4 e co.5, dalla Giunta, in relazione ai seguenti ambiti:

- indicatori di *performance* relativi alla struttura;
- raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

I Dirigenti sono valutati dal Segretario Generale in relazione a:

- indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

I dipendenti titolari di Posizione Organizzativa sono valutati dai Dirigenti in relazione a:

- indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e/o individuali;
- qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Il personale non dirigente viene valutato dal relativo responsabile in relazione a:

- raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e/o individuali;
- qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'Area Organizzativa e/o "gruppo funzionale" di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati.

### **3.3 I requisiti e i principi che guidano l'impostazione metodologica della misurazione e valutazione della performance individuale**

La metodologia adottata dalla Camera di Commercio di Modena si basa e garantisce i requisiti seguenti.

#### **3.3.1 Il collegamento tra performance organizzativa e performance individuali (D. Lgs. 150/09, art. 2)**

Al fine di orientare le azioni e i comportamenti organizzativi delle professionalità verso gli obiettivi dell'Ente si garantisce e si rende evidente il collegamento tra la *performance* organizzativa attesa e la *performance* individuale attesa.

Con la stessa logica è strutturata la valutazione della *performance* individuale che si basa su obiettivi e comportamenti organizzativi il cui raggiungimento consente all'Ente di conseguire gli obiettivi operativi e, quindi, gli obiettivi strategici individuati e rappresentati nel Piano.

#### **3.3.2 L'utilizzo del dizionario delle competenze (D.Lgs. 150/09, art. 9, co. 1, lett. c e co. 2, lett. b)**

Alla *performance* attesa dal valutato è associato un certo numero di comportamenti organizzativi che consentono di apprezzare la *performance* stessa nelle modalità di sua esplicitazione, cioè il contributo dato dal soggetto valutato alle *performance* organizzative.

I comportamenti organizzativi da valutare sono differenziati tra:

- dirigenza, per la quale i comportamenti dovranno essere orientati agli aspetti e manageriali, art. 9, co. 1, lett. c);
- personale non dirigente, per i quali i comportamenti dovranno essere più orientati agli aspetti tecnici e professionali art. 9, co. 2, lett. b).

#### **3.3.3 L'individuazione di un numero limitato di obiettivi (indicatori e target)**

Il numero degli obiettivi individuati al fine di procedere alla valutazione della performance individuale è tale da:

- non escludere aspetti rilevanti della gestione;
- consentire l'effettiva valutazione.

### **3.3.4 L'utilizzo di descrittori condivisi per gli indicatori di carattere qualitativo, scale, sistema di pesi, punteggi e relative procedure di calcolo volte all'ottenimento di un punteggio sintetico finale per valutare il grado di raggiungimento dei *target* riferiti agli obiettivi e alle competenze**

A fronte di indicatori di carattere qualitativo, sono definite indicazioni condivise a proposito dei descrittori e delle metriche utilizzate nella valutazione.

Definiti i comportamenti organizzativi da sottoporre a valutazione, vengono individuate le logiche di valutazione e le relative scale valutative, che consentono l'effettivo esercizio della valutazione.

In linea con le esperienze fino ad oggi maturate nelle Camere di Commercio, si privilegia il sistema della valutazione con elencazioni di fattori a "scelta forzata" secondo scale di giudizio diversificate. Nelle schede sono elencati i fattori di valutazione (i comportamenti selezionati) e al valutatore viene chiesto di esprimere un giudizio secondo scale parametriche predefinite (tipicamente con scale di 4 o 5 gradi).

Le scale riguardano tutti gli aspetti della valutazione e sviluppano fattori e gradi adeguatamente descritti.

### **3.3.5 Descrizione delle modalità di comunicazione dei risultati ai valutati e delle procedure di conciliazione (D.Lgs. 150/09, art. 7, comma 3, lett. b)**

La modalità di comunicazione della valutazione al valutato costituisce il momento più significativo di tutto il processo valutativo. La comunicazione è effettuata attraverso un colloquio diretto tra valutato e valutatore, non formale ma sostanziale, senza il quale la valutazione della *performance* diventa puramente formale e a grave rischio di conflittualità.

Nella fase ex ante viene data - nelle forme ritenute più idonee: individuali e/o per aggregazioni omogenee -, adeguata informazione degli obiettivi trasversali e di Ente nel suo complesso, e di quelli assegnati alle Aree Organizzative di riferimento.

Nel caso in cui venga rilevata nel corso dell'anno una *performance* non in linea con i *target* stabiliti, è previsto un colloquio individuale, se lo scostamento è attribuibile ad un ridotto contributo da parte di singoli dipendenti; un colloquio di gruppo, laddove sia causato dal mancato raggiungimento degli obiettivi assegnati.

In mancanza di detti colloqui intermedi, i valutatori non possono procedere a valutazioni negative degli interessati.

La comunicazione della valutazione ex post avviene mediante colloquio individuale e consegna della scheda di valutazione.

### **3.3.6 Modalità di utilizzo delle informazioni risultanti dalla valutazione per lo sviluppo di piani di miglioramento individuale**

L'attività di valutazione delle *performance* individuale costituisce anche uno strumento di gestione del personale, ed in particolare di sviluppo delle competenze e capacità dei singoli dipendenti dell'Ente camerale.

### **3.3.7 Esplicitazione del collegamento con i sistemi incentivanti**

Ai fini retributivi una volta calcolato il punteggio di ogni dipendente, tale punteggio viene raggruppato in fasce di valutazione ognuna delle quali avrà un certo valore economico, calcolato in valore fisso o in percentuale.

### **3.3.8 Le schede di valutazione**

Sono elaborate e adottate schede di valutazione che consentono di rappresentare e documentare:

- il processo di valutazione in tutte le sue fasi;
- gli ambiti di misurazione e le modalità di attribuzione dei punteggi.

Le schede di valutazione e tutti gli elementi informativi necessari per un corretto ed efficace funzionamento del processo di valutazione sono contenuti e descritti nel manuale della valutazione di cui agli allegati n. 7 e n. 8.



## **4. Il Processo di misurazione e valutazione della *performance*: fasi, tempi, soggetti e responsabilità (quando e chi misura e valuta)**

---

Questa sezione procede alla descrizione degli elementi di processo essenziali ai fini della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale, sia nella fase *ex ante*, che nelle fasi *in itinere* ed *ex post*. Il Sistema comporta lo svolgimento di attività determinate secondo una cadenza temporale specifica e con strumenti e modalità adeguate, da parte dei soggetti coinvolti ai diversi livelli di responsabilità.

### **4.1 Il Processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa**

Sono identificati i tre macro-ambiti del Ciclo di Gestione della *Performance*, in cui intervengono la misurazione e la valutazione:

1. **Pianificazione e controllo strategico:** Vi rientrano le attività di indirizzo e la declinazione della strategia di medio e lungo periodo dell'Ente Camerale, conseguenti alla lettura e all'analisi dell'ambiente di riferimento e delle proprie condizioni organizzative. Vengono selezionati in questo ambito gli indicatori di *outcome* e *output*, su cui si base l'attività di valutazione strategica. Gli indicatori di *outcome* hanno un orizzonte triennale (o comunque coerente con quello del mandato), gli indicatori di *output* sono declinati a livello annuale e sono funzionali al raggiungimento (nel periodo come sopra individuato) degli obiettivi di *outcome*.

Ai sensi dell'art. 10, comma 3 del D.Lgs. 150/2009, "eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della *performance* organizzativa e individuale sono tempestivamente inserite all'interno nel Piano della *performance*". Si prevede una verifica infra-annuale, al termine del primo semestre dell'anno di riferimento.

2. **Programmazione e controllo:** vi rientrano le attività che l'Ente Camerale pone in essere per definire, e, quindi, monitorare, il piano di azione operativo, il rapporto tra risorse e risultati in corrispondenza di ciascuno dei propri obiettivi. All'interno dei processi di Programmazione e controllo si collocano la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa e la *performance* individuale e la relativa gestione delle risorse umane.

Per poter misurare e valutare la *performance* organizzativa e quella individuale, l'Ente Camerale traduce i propri obiettivi in set di indicatori monitorabili che, articolandosi in relazione alle specifiche linee di azione camerali, permettono di misurare l'efficienza e l'efficacia dei processi interni ed esterni, il corretto utilizzo delle risorse umane e materiali,

nonché i risultati ottenuti (in termini di *output*) in relazione ai progetti in corso, progetti che sono opportunamente correlati a puntuali obiettivi di *outcome* e di *output*.

Soggetti responsabili della definizione degli obiettivi operativi e dei relativi indicatori e *target* sono i dirigenti ed i responsabili di progetto e di processo, coadiuvati dal Controllo di gestione. Il documento rappresentativo di questa fase del processo è il Piano della *Performance*, in relazione ai suoi elementi operativi e di processo.

Nel corso dell'anno si sviluppano le azioni di "controllo", inteso come guida utile a verificare, in itinere, la progressiva realizzazione degli obiettivi individuati. E' in questa fase che vengono segnalati eventuali scostamenti significativi rispetto al possibile raggiungimento dei *target* e poste in essere le necessarie azioni correttive.

Soggetti interessati a queste azioni di misurazione e valutazione sono i responsabili di progetto/processo, coadiuvati dal Controllo di gestione.

- 3. Rendicontazione e trasparenza:** i risultati dell'attività di monitoraggio vengono condivisi e resi pubblici nella c.d. fase di Rendicontazione e Trasparenza. Essa comprende le attività che l'Ente pone in essere per rappresentare il livello di *performance* raggiunto durante il periodo di riferimento e portare i propri interlocutori, interni ed esterni, a conoscenza dei risultati ottenuti, utilizzando tutti gli strumenti disponibili: incontri pubblici, sedute di Consiglio diffuse in streaming, e primo fra tutti il proprio sito internet.

#### 4.1.1 Fasi

Per ciascuno degli ambiti descritti, si procede ad una misurazione "ex ante", "in itinere" ed "ex post":

- La misurazione "ex ante" è finalizzata ad individuare gli oggetti che sono soggetti ad essere misurati (*outcome*, *output*, attività, servizi, progetti, ecc.) ed a definire gli obiettivi attraverso l'individuazione dei *target* attesi;
- La misurazione "in itinere" consiste nella verifica in corso d'anno dello scostamento tra obiettivi e risultati che ha come finalità l'avvio di azioni correttive volte, possibilmente al rispetto del *target* atteso; la cadenza prevista è almeno trimestrale;
- La misurazione "ex post" consiste nella verifica, a fine anno, dello scostamento tra obiettivi e risultati conseguiti.

#### 4.1.2 Tempi

##### EX ANTE

I processi di pianificazione, programmazione e *budgeting* trovano nel Piano della *Performance* la loro rappresentazione sistematica, raccordata e integrata con i documenti di programmazione economica, in un quadro di sintesi che associa agli obiettivi strategici, di struttura ed operativi, individuati nell'ambito dei processi descritti come rilevanti e significativi, i relativi indicatori e *target*.

Il processo di pianificazione prende avvio nel mese di luglio dell'anno precedente a quello di riferimento per concludersi entro il mese di ottobre. Si colloca in questa fase la ricognizione dei bisogni rappresentati dal contesto esterno ed interno, mediante incontri ed iniziative di confronto e raccordo con gli *stakeholders* di riferimento, la rilevazione delle risorse interne (umane, strumentali ed economiche) e la previsione delle stesse in prospettiva.

Da ottobre a dicembre sono definiti i piani di attuazione degli obiettivi stabiliti nella RPP, vengono quindi negoziati i relativi valori economici e concordati indicatori e *target*.

Entro il 30 novembre è approvato il Preventivo Economico, entro il 31 dicembre il Budget Direzionale. Non oltre il 31 gennaio dell'anno di riferimento è definitivamente approvato il Piano della *Performance*.

##### IN ITINERE

Con riferimento ai tempi della misurazione e della valutazione della *performance*, i responsabili di progetto e di processo (generalmente le Posizioni Organizzative) monitorano le attività e gli obiettivi loro assegnati, valorizzando i dati relativi agli indicatori selezionati e/o comunicandoli alla struttura incaricata del Controllo di gestione entro la prima quindicina del mese successivo ad ogni trimestre (e comunque alle scadenze definite).

Tutti i dipendenti camerali e coloro che a vario titolo prestano un servizio con modalità analoghe a quelle dei dipendenti in ruolo, nelle medesime sedi e con i medesimi orari, valorizzano entro il 5 del mese successivo a quello oggetto della rilevazione la distribuzione del proprio lavoro nell'applicativo relativo.

Il monitoraggio, che le Linee guida sul Ciclo del *Performance* definiscono "periodico", avviene tramite l'applicativo informatico dedicato e le relative "schede di programmazione" ('misurazione' ex ante) e "schede indicatori", che alimentano in itinere i report correlati.

##### EX POST

Le schede report, aggiornate nel corso dell'anno dal Controllo di Gestione, anche mediante elaborazioni trimestrali dei dati, porteranno entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello della rilevazione, alla redazione della Relazione sulla *Performance*.

### 4.1.3. Soggetti e responsabilità

#### FASE EX ANTE

Soggetti responsabili della definizione degli obiettivi strategici e dei relativi indicatori e *target* sono gli Organi politici-amministrativi. Il relativo processo di definizione (ivi compresi i momenti di condivisione con gli *stakeholders*) è sotto la responsabilità del Segretario Generale.

I responsabili della definizione degli obiettivi operativi e dei relativi indicatori e *target* sono i Dirigenti ed i responsabili di progetto e di processo (Posizioni organizzative e responsabili di funzione). Il relativo processo di definizione (ivi compresi i momenti di condivisione con gli *stakeholders*) è sotto la responsabilità del Segretario Generale.

In entrambe le attività, è prevista la collaborazione del Controllo di gestione e la validazione di procedure, indicatori e *target* da parte dell'OIV.

Su proposta del Segretario Generale viene adottato dagli Organi politici il Piano della *Performance*, che individua gli obiettivi (strategici ed operativi) perseguiti e le modalità per la loro misurazione e valutazione (indicatori di *outcome*, *output*, efficienza, ecc.).

#### FASE IN ITINERE

In corso d'anno i responsabili di progetto e di processo provvedono periodicamente a valorizzare (e/o a validare, nel caso di dati catturati automaticamente dai sistemi) i dati e le informazioni necessarie a misurare le azioni di propria competenza. La responsabilità del dato e della valorizzazione nei tempi definiti attiene alle Posizioni Organizzative competenti.

Le schede di report sono aggiornate dal Controllo di gestione secondo la tempistica descritta, mediante estrazione ed elaborazione dei dati già valorizzati nel sistema informatico.

Le schede di report direzionale contengono dati e informazioni relativi all'Ente camerale nel suo complesso e sono destinate alla Giunta. Le schede di report operativo contengono dati ed informazioni relativi alle unità organizzative in cui si articola la struttura camerale e sono destinate ai responsabili delle stesse unità organizzative (Dirigenti e Posizioni Organizzative).

In itinere si prevede che la Giunta riceva ed analizzi con cadenza semestrale le schede di report direzionale, che rappresentano l'andamento delle attività e il grado di raggiungimento aggiornati a quella data, degli obiettivi strategici ed operativi. Laddove si renda necessario un approfondimento, in itinere, sugli esiti del monitoraggio delle *performance* organizzativa il Segretario Generale ed il Controllo di gestione concordano con i responsabili di unità organizzativa (Dirigenti e Posizioni Organizzative) le necessarie azioni. L'Organismo Indipendente di Valutazione valuta l'idoneità delle schede di report come strumento per lo

svolgimento delle attività di controllo di gestione e la validità dei dati e degli indicatori prescelti come strumento di monitoraggio del livello di *performance* raggiunto.

Ai fini di un buon controllo della *performance*, il Segretario Generale indice, anche semestralmente e comunque annualmente, incontri, finalizzati all'analisi delle schede di report, con i responsabili di unità organizzativa (Dirigenti e Posizioni Organizzative) coinvolti, al fine di mantenere un elevato livello di coordinamento all'interno dell'Ente Camerale.

La chiara attribuzione delle responsabilità ai soggetti coinvolti nella redazione delle schede programmazione e report e la tracciabilità dei dati garantiscono l'affidabilità e la funzionalità del Sistema.

La necessaria integrazione tra programmazione e rendicontazione è assicurata dall'utilizzo delle schede di programmazione e schede report, che organizzano le informazioni articolandone i contenuti per livello strategico, operativo e finanziario.

#### FASE EX POST

La responsabilità in ordine alla redazione della Relazione sulla *Performance* è in capo al Segretario Generale, che, coadiuvato dal Controllo di gestione, analizza i dati valorizzati e/o validati dai responsabili di progetto e/o di processo, senza effettuare ulteriori controlli circa l'eventuale necessità di aggiornamento e/o la correttezza dei dati riportati. A questo proposito, è opportuno che Dirigenti e Posizioni Organizzative relazionino tempestivamente, e comunque entro il mese di gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento, sulle eventuali criticità affrontate e forniscano elementi di contesto, utili alla valutazione dei risultati conseguiti.

## **4.2 Il Processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale**

### **4.2.1 Fasi**

Il processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale si compone di tre fasi:

#### I fase: Identificazione e condivisione degli obiettivi individuali

La Giunta, supportata dall'Organismo Indipendente di Valutazione, individua gli obiettivi oggetto della valutazione della *performance* individuale per il Segretario Generale. Il Segretario Generale provvede, poi, all'attribuzione degli obiettivi alla dirigenza. La dirigenza provvede, infine, all'attribuzione degli obiettivi agli incaricati di Posizione Organizzativa e, attraverso, il loro supporto a tutti i dipendenti coordinati dal Dirigente.

Analogo processo avviene per la definizione dei pesi percentuali da attribuire agli ambiti valutati.

In questa fase si realizzano i colloqui iniziali da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione nei confronti del Segretario Generale, da parte del Segretario Generale nei confronti della dirigenza e da parte della dirigenza nei confronti del personale dipendente, finalizzati a illustrare (una tantum) la metodologia di valutazione della *performance* individuale e (ogni anno) gli obiettivi oggetto della valutazione e i comportamenti richiesti.

Con i colloqui vengono condivise e firmate le schede di valutazione.

### II fase: valutazione in itinere

In corrispondenza delle fasi intermedie di monitoraggio e valutazione della *performance* vengono realizzati colloqui di valutazione finalizzati a verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi, le eventuali cause di scostamento e le possibili integrazioni e modifiche da apportare agli obiettivi annuali.

Si attivano tutte le procedure atte a formalizzare le modifiche apportate, tra le quali:

- ai sensi dell'art. 10, comma 3 del D.Lgs. 150/2009, "eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della *performance* organizzativa e individuale sono tempestivamente inserite all'interno nel Piano della *performance*";
- l'integrazione delle schede di valutazione.

Durante il colloquio si procede anche alla valutazione dei comportamenti organizzativi agiti nel periodo dal valutato, al fine di innescare meccanismi di rinforzo e orientamento verso i risultati.

### III fase: valutazione ex post

Gli Uffici di Supporto forniscono le misurazioni degli indicatori di risultato al fine di individuare le cause di eventuali scostamenti, sulla base di specifiche osservazioni svolte dai soggetti responsabili dell'obiettivo/attività oggetto di valutazione, comunicate tempestivamente e comunque alle scadenze prefissate. Nella valutazione di tali indicatori sono tenute in considerazione le valutazioni delle *performance* organizzative e delle altre *performance* individuali che hanno portato ai risultati analizzati. Questo collegamento viene svolto anche al fine di evitare automatismi tra esito della valutazione della *performance* organizzativa nel suo complesso e valutazione della *performance* individuale.

I Dirigenti e i responsabili di Posizione Organizzativa predispongono le apposite relazioni finali sull'attività svolta nell'anno, utili a valutare sia la *performance* organizzativa che quella individuale e a motivare gli eventuali scostamenti rilevati.

I Dirigenti provvedono inoltre a compilare le schede individuali di valutazione delle competenze, in relazione al personale assegnato alle dipendenze della propria Area Dirigenziale, sulla base delle metriche e dei criteri prestabiliti. Le schede vengono conseguentemente valorizzate mediante il relativo punteggio.

Le schede delle competenze sono altresì analizzate per verificare, ai sensi dell'art.9, comma 1 del Decreto, la capacità di valutazione, dimostrata dai valutatori tramite una significativa differenziazione dei giudizi; differenziazione da rilevarsi non necessariamente in riferimento ai soli punteggi finali, bensì anche nell'ambito delle singole valutazioni di dettaglio.

La valutazione definitiva viene effettuata sulla base delle misurazioni degli indicatori di risultato, che danno conto della misura del raggiungimento degli obiettivi di struttura ed operativi e consentono la valorizzazione dei diversi parametri di valutazione previsti nelle schede individuali, in relazione alla competenza e alla responsabilità del ruolo ricoperto.

All'esito della valutazione conclusiva, è assegnato un punteggio sintetico individuale.

Nei colloqui finali di valutazione vengono comunicati gli esiti della valutazione, commentare i risultati raggiunti e i comportamenti agiti nel periodo al fine di orientare il valutato verso obiettivi e azioni utili nel futuro.

#### **4.2.2. Tempi**

Con riferimento ai tempi, la definizione e l'assegnazione degli obiettivi di *performance* individuale si concludono entro il mese di gennaio dell'anno di riferimento, con l'ultima operazione prevista, ossia la comunicazione al personale delle priorità individuate e degli obiettivi assegnati, mediante consegna della relativa scheda di valutazione.

E' prevista la valutazione in itinere non oltre il mese di luglio.

La valutazione finale della performance individuale è successiva alla definizione e approvazione della Relazione sulla *performance*.

La graduatoria, al fine di effettuare la ripartizione dei premi criteri stabiliti, è redatta e comunicata entro il mese di luglio dell'anno successivo a quello di riferimento.

#### **4.2.3. Soggetti e responsabilità**

Il D.Lgs. 150/2009 all'art. 12 individua, in termini generali, i soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale ed in particolare: gli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV), l'Organo di indirizzo politico-amministrativo, i Dirigenti di ciascuna Amministrazione (di vertice e non).

E' l'Organo d'indirizzo politico – amministrativo (art. 14, comma 4, lett. e, del D. Lgs. n. 150/2009) ad occuparsi della "valutazione annuale dei dirigenti di vertice ed attribuzione ad essi di premi".

In particolare, ai sensi del D.P.R. 254/2005 art. 35, la valutazione è affidata alla Giunta, che si avvale di un apposito organo, tale organo fornisce alla Giunta anche "elementi di giudizio per la valutazione del Segretario Generale e allo stesso per la valutazione dei dirigenti".

La valutazione dei dirigenti è effettuata da parte del Segretario Generale. Rimane in capo all'Organo politico-amministrativo, in caso di coincidenza nella stessa persona dei due diversi ruoli.

La valutazione del personale non dirigente è di competenza del Dirigente di riferimento, che può avvalersi della collaborazione delle P.O. delle unità organizzative di appartenenza dei soggetti valutati, sotto la supervisione ed il coordinamento del Segretario Generale e nell'ambito delle disposizioni del contratto decentrato.

Il Segretario Generale e la dirigenza diffondono nell'organizzazione i principi della valutazione del personale e assicurano la gestione coordinata dei relativi strumenti. In tal senso Segretario Generale e dirigenza sono responsabili della correttezza dei processi di valutazione ed hanno il compito di chiarire il ruolo organizzativo di ogni dipendente e gli obiettivi ad esso assegnati. Gli obiettivi del personale devono essere coerenti con gli obiettivi attribuiti alla Dirigenza ed alle Posizioni Organizzative, al fine di creare un coinvolgimento di tutto il personale rispetto al raggiungimento della *performance* di unità e di Ente.

In caso di *performance* rilevate in corso d'anno non in linea con i *target* stabiliti, i Dirigenti devono comunicare tempestivamente la criticità ai dipendenti interessati, mediante un colloquio individuale, se lo scostamento è attribuibile ad un ridotto contributo da parte di singoli dipendenti, o un colloquio di gruppo, laddove lo scostamento sia causato da aspetti organizzativi legati al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

In mancanza di detti colloqui intermedi, i Dirigenti non potranno procedere, in fase ex post, a valutazioni negative degli interessati.



## **5. Le procedure di conciliazione**

---

Ai sensi dell'art. 7, comma 3, lett. b), del D. Lgs. n. 150/2009, il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* individua *"le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance"*.

Si dà evidenza del fatto che le procedure di conciliazione di cui sopra non si riferiscono ai procedimenti disciplinari (articolo 55 del D. Lgs. n. 165/2001, come modificato dall'articolo 68, del D. Lgs. n. 150/2009), ma sono relative esclusivamente all'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*. Si tratta, infatti, come evidenziato nella delibera CIVIT n. 104/2010, di iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della *performance* individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

In proposito, si ritiene che l'attività di conciliazione deve ritenersi eccezionale ed ammissibile sono nei casi in cui:

- vi siano errori materiali nello sviluppo della procedura di valutazione (errato soggetto valutatore, errore nell'utilizzo di parametri, mancanza di elementi fondamentali della valutazione come per esempio il colloquio finale, ecc.)
- vi siano elementi di carattere generale che facciano ritenere distorsioni nel processo di valutazione, per esempio comportamenti palesemente difformi del singolo valutatore rispetto ai suoi colleghi o alla situazione generalizzata.

Al di fuori di questi motivi non sono previste procedure conciliative.

## **6. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti**

---

Al fine di mettere a sistema gli strumenti già esistenti ed in uso nella Camera di Commercio di Modena con i nuovi strumenti di controllo strategico e di gestione, necessari per rappresentare i nuovi e maggiori ambiti di misurazione, l'Ente Camerale favorisce l'interazione tra gli uffici che svolgono i controlli e l'OIV ai fini dello scambio di informazioni rilevanti per il monitoraggio e le attività che risultino funzionali all'alimentazione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, in una prospettiva integrata.

Al medesimo fine rileva la necessità di instaurare un coordinamento tra i documenti di bilancio ed il Piano della *Performance*.

### **6.1 I sistemi di controllo**

Nel raccordare i sistemi di programmazione e controllo la Camera non può prescindere dal riferirsi al dettato del D.P.R. 254/2005. Esso, con riferimento al controllo strategico, prevede che la Giunta, si avvalga di un apposito organo di valutazione strategica, che *"analizzi il funzionamento dell'ente utilizzando appositi indicatori e redigendo relazioni periodiche ed annuali al Presidente"* utilizzando allo scopo anche le informazioni fornite dalla struttura incaricata del controllo di gestione. La struttura incaricata del controllo di gestione riferisce, nell'ambito delle sue competenze, al Segretario Generale e *"supporta l'organo di valutazione strategica nell'attività di valutazione dei dirigenti"* (art.36).

In tale contesto il "Sistema Informativo" camerale (art.28), può fornire un supporto attraverso sistemi automatizzati e procedure manuali quali:

- sistemi e procedure relativi alle rendicontazioni contabili per funzioni e aree organizzative (report periodici);
- sistemi e procedure relativi alla gestione del personale (di tipo economico, finanziario e di attività - presenze, assenze, attribuzione a centro di responsabilità);
- sistemi e procedure relativi al fabbisogno e al dimensionamento del personale;
- sistemi e procedure di rilevazione quantitativa e qualitativa delle unità di misurazione dei servizi e delle attività svolti dalla Camera di Commercio;
- sistemi e procedure relativi alla analisi delle spese di funzionamento (personale, beni e servizi);
- sistemi e procedure di contabilità analitica.

Questi strumenti sono opportunamente integrati tra loro e con i nuovi strumenti eventualmente introdotti, per assicurare un Sistema di misurazione e valutazione della *performance* coordinato ed efficace.

Tale integrazione si realizza attraverso l'implementazione di sistemi di estrazione dei dati (automatizzati e manuali) che consentono di integrare e correlare i dati contenuti negli archivi contabili (dati di budget, contabilità generale e contabilità analitica), negli archivi operativi (dati relativi ai diversi procedimenti gestiti) e negli archivi del personale (di tipo economico, finanziario, di attività - presenze, assenze, attribuzione a centro di responsabilità).

Gli ulteriori sistemi di misurazione di *outcome* (dati sugli esiti delle politiche adottate), di *output* non già rilevati dai sistemi esistenti e di *input* sono progettati ed implementati in coerenza con le caratteristiche del sistema di estrazione ed integrazione dei dati messo a punto dalla Camera.

La misurazione e valutazione della *performance* anche a livello di sistema allargato, non ancora disponibile allo stato, dovrà essere garantita a regime.

## **6.2 I sistemi di programmazione**

Con riferimento ai sistemi di programmazione e sempre nel rispetto del D.P.R. 254/05, il Sistema di misurazione e valutazione influenzare la struttura ed i contenuti dei principali documenti di programmazione, ai fini del loro coordinamento e della formalizzazione di un sistema di indicatori coerenti e misurabili.

Il documento di Programmazione pluriennale (art.4 del D.P.R. 254/05), la Relazione Previsionale e Programmatica (art.5 del Decreto citato), il Preventivo annuale (art.6) e la Relazione al Preventivo (art.7) nonché il Budget Direzionale (art.8, 9, 10) costituiscono il corpus della programmazione dell'Ente, il cui contenuto viene coordinato e raccordato con i contenuti del Sistema di misurazione e valutazione e con quelli del Piano della *Performance*.

Con riferimento al collegamento tra obiettivi e risorse, il D.P.R. 254/05 prevede, all'art. 8, la redazione del Budget direzionale con cui sono attribuiti, ai centri di responsabilità individuati all'interno delle funzioni istituzionali, le risorse disponibili entro il 31 dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento.

Il Segretario Generale (ai sensi del comma 3) "*sulla base del budget direzionale assegna ai dirigenti la competenza in ordine alle risorse in esso previste*".

La Giunta (ai sensi del comma 4) sulla base delle indicazioni dell'organo di valutazione strategica "*determina i parametri per la valutazione dei risultati da conseguire nello svolgimento dei progetti da realizzare, in attuazione dei programmi prefissati nella relazione previsionale e programmatica*".

Il Piano della *Performance* raccorda ed integra tutti i documenti sin qui descritti, nei contenuti strategici, operativi ed economici, nonostante il termine previsto per la relativa approvazione sia fissato in un momento successivo ai termini previsti per l'approvazione degli altri documenti programmatici.

I contenuti dei documenti di programmazione derivano in modo coerente dai contenuti del Piano della *performance*, il cui processo di elaborazione è avviato durante l'estate, parallelamente alla redazione dei suddetti documenti di programmazione, e termina con la formale approvazione entro il mese di gennaio.

## **7. Il processo di monitoraggio e miglioramento del Sistema**

---

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale, e la sua attuazione nella Camera di Commercio, è oggetto di monitoraggio al fine di:

1. predisporre dei piani di intervento volti a dotare la Camera di Commercio delle metodologie e dei processi necessari per il corretto ed esaustivo funzionamento del Sistema;
2. individuare le aree di miglioramento e, quindi, intervenire sulla stessa architettura, e le sue componenti, del Sistema.

Per raggiungere l'obiettivo di cui al punto 1, la Camera di Commercio di Modena:

- a) utilizza un sistema di analisi (griglia di osservazione) attraverso la quale misura il delta tra quanto previsto dal Sistema e quanto non ancora operativo nella Camera di Commercio;
- b) individua annualmente le azioni di attuazione e/o miglioramento. Le azioni, e i risultati attesi, vengono esplicitati nel Piano della *performance*.

Per raggiungere l'obiettivo di cui al punto 2, la Camera di Commercio di Modena, sulla base dell'analisi degli effetti derivanti dall'applicazione del proprio Sistema (in termini di funzionalità ed utilità) e in base alle esperienze maturate da altri Enti camerali e/o a modifiche normative, sottopone a revisione il Sistema.

Le versioni del Sistema vengono identificate tramite un codice che ne consente la chiara identificazione ai fini della trasparenza.

Al medesimo fine, vengono progressivamente evidenziati, nella tabella sinottica che introduce il presente documento, la tempistica di approvazione degli allegati e lo stato delle revisioni.

## **ELENCO ALLEGATI**

---

Allegato 1 - Il sistema di diagnosi e monitoraggio sul Sistema di misurazione: griglia di analisi e le azioni di intervento

Allegato 2 - Il modello di rappresentazione e gestione della misurazione e la valutazione della performance organizzativa: la mappa strategico operativa

Allegato 3 - Le schede e il sistema informatico a supporto della mappa strategico operativa

Allegato 4 - Gli indicatori per la misurazione della performance organizzativa: tipologie, caratteristiche, modalità di test e verifica

Allegato 5 - Gli indicatori di *benchmarking* approvati ai sensi dell'articolo 35 del D.P.R. n. 254 del 2005

Allegato 6 - Le metodologie per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa

Allegato 7 - Il manuale per la valutazione della dirigenza

Allegato 8 - Il manuale per la valutazione del personale



## ***ALLEGATO 1***

***IL SISTEMA DI DIAGNOSI E MONITORAGGIO  
SUL SISTEMA DI MISURAZIONE:  
GRIGLIA DI ANALISI E AZIONI DI INTERVENTO***

## DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI DIAGNOSI E MONITORAGGIO

Il sistema di diagnosi e monitoraggio sul Sistema di misurazione della performance della Camera di commercio di Modena si basa su una griglia di autovalutazione che consente di prendere in esame l'architettura del sistema dei controlli e la sua formalizzazione, i documenti e le fasi del ciclo della performance e gli strumenti di *accountability*.

La compilazione della griglia consente di misurare annualmente il livello di *compliance* assicurato nei diversi specifici ambiti e dal sistema di misurazione della performance nel suo complesso e di verificarne l'evoluzione nel tempo.

In sede di stesura della relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, L'Organismo Indipendente di Valutazione, in conformità con quanto previsto dal decreto legislativo 150/2009, all'art. 14 lett. a), sintetizza i risultati dell'attività di monitoraggio sul ciclo della performance e descrive:

- ✓ le azioni necessarie al superamento delle criticità riscontrate
- ✓ le azioni opportune ai fini di un progressivo sviluppo e miglioramento del sistema.

## LA GRIGLIA DI VALUTAZIONE

La griglia è articolata in due sezioni principali e nelle relative sottosezioni:

Sezione A – L'architettura del sistema dei controlli e la sua formalizzazione; attraverso la quale si valuta la *compliance*, la qualità metodologica e la funzionalità (ossia se risponde alle esigenze "organizzative" dell'ente camerale) di quanto progettato e formalizzato nei documenti previsti

Sezione B - Le fasi del ciclo della performance e gli strumenti di *accountability*

attraverso la quale si valutano:

- 1) la *compliance*, la qualità metodologica e la coerenza complessiva dei contenuti degli strumenti formali di programmazione e rendicontazione (Piano e Relazione sulla performance);
- 2) la rispondenza tra quanto progettato e formalizzato e la sua reale operatività;
- 3) l'utilità di quanto realizzato (generazione di valore aggiunto).



<b>A. L'ARCHITETTURA DEL SISTEMA DEI CONTROLLI E LA SUA FORMALIZZAZIONE</b>		
A	<b>IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b>	
B	<b>IL MODELLO ORGANIZZATIVO E DI FUNZIONAMENTO</b>	
B.1	Modello di funzionamento	
B.2	Organismo indipendente di valutazione e struttura tecnica di supporto	

<b>B. LE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE E GLI STRUMENTI DI ACCOUNTABILITY</b>		
I.	<b>Pianificazione strategica</b>	Piano della performance
I. 1	Analisi strategica ed attività a supporto della programmazione pluriennale	
I. 2	Individuazione delle linee strategiche e degli outcome	
I. 3	Individuazione degli obiettivi strategici	
I. 4	Allocazione delle risorse	
I. 5	Sistema integrato	
II.	<b>Programmazione operativa</b>	Piano della performance
II. 1	Attività a supporto della programmazione annuale	
II. 2	Definizione degli obiettivi e piani operativi	
II. 3	Definizione delle risorse	
II. 4	Definizione degli obiettivi individuali	
II. 5	Sistema integrato	
III.	<b>Monitoraggio (performance organizzativa e individuale) e reporting in itinere</b>	
IV.	<b>Misurazione e valutazione della performance organizzativa (ex post)</b>	Relazione sulla performance
V.	<b>Misurazione e valutazione della performance individuale e sviluppo delle risorse umane</b>	
V. 1	Misurazione e Valutazione della performance individuale	
V. 2	Sistema premiante e Sviluppo delle R.U.	
VI.	<b>Rendicontazione interna ed esterna</b>	

La griglia comprende altresì schede specifiche per ciascun documento del ciclo della performance:

- ✓ il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance;
- ✓ il Piano della performance;
- ✓ la Relazione sulla performance.

In ciascuna delle sottosezioni sono esplicitate le aree di analisi denominate “Aree di *check*” all’interno delle quali vengono riportati i requisiti strutturali e di processo oggetto di valutazione.

Per ciascun requisito, in sede di analisi, vengono riportati i risultati dell’autovalutazione indicando il livello sul quale si attesta il sistema di misurazione della Camera di Commercio di Modena, nell’anno di riferimento, tra quelli previsti dalla scala di graduazione.

## IL MODELLO ORGANIZZATIVO E DI FUNZIONAMENTO

### IL MODELLO DI FUNZIONAMENTO

AREE DI CHECK	Cod. Req	REQUISITI STRUTTURALI	Valutazione				NOTE
			NO	In prevalenz a NO	In prevalenz a SI	SI	
<b>M.1 - E' stata progettata, adottata e comunicata a tutti i soggetti coinvolti l'architettura complessiva del funzionamento dei controlli volti a misurare e valutare la performance organizzativa ed individuale?</b>	M.1.01	Elaborazione dell'architettura complessiva (cfr doc. sistema)					
	M.1.02	Formale adozione dell'architettura nel documento sul sistema di misurazione e valutazione della performance (cfr doc. sistema)					
	M.1.03	Comunicazione e condivisione contenuti del sistema di misurazione (azioni formative o altri strumenti di comunicazione interna)					
<b>M.2 - E' presente un adeguato sistema informativo integrato per la gestione del ciclo della performance ed è supportato da un idoneo sistema informativo?</b>	M.2.01	Elaborazione e implementazione di un sistema informativo integrato per la gestione del ciclo della performance in grado di garantire l'esattività, la tempestività e l'attendibilità dei dati					
	M.2.02	Presenza di un sistema informatico che supporti adeguatamente il sistema informativo					
<b>M.3 - Esiste una struttura deputata al controllo di gestione ed è inserita nel modello organizzativo affinché operi in modo integrato e coordinato con le altre strutture/organi per un corretto funzionamento?</b>	M.3.01	Individuazione e implementazione di una struttura incaricata al Controllo di Gestione					
	M.3.02	Posizionamento della struttura incaricata al Controllo di Gestione alle dirette dipendenze del Segretario Generale (staff)					
	M.3.03	Elaborazione delle modalità e dei processi per garantire l'integrazione e il coordinamento della struttura tecnica incaricata al Controllo di gestione con le altre strutture/organi per lo svolgimento delle funzioni assegnate (ufficio personale, ecc)					
	M.3.04	Funzionalità del Controllo di Gestione al monitoraggio dello stato di attuazione dei programmi/obiettivi (schede monitoraggio avanzamento progetti)					

### L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE E LA STRUTTURA TECNICA DI SUPPORTO

AREE DI CHECK	Cod. Req	REQUISITI STRUTTURALI	Valutazione				NOTE
			NO	In prevalenz a NO	In prevalenz a SI	SI	
<b>M.4 - Sono state individuate (e formalizzate in un apposito Regolamento) le caratteristiche e le modalità di funzionamento dell'Organismo Indipendente di Valutazione?</b>	M.4.01	Possesso, da parte dei componenti dell'Organismo Indipendente di Valutazione, delle competenze professionali necessarie per ricoprire tale ruolo (tecnico-specialistiche; relative al funzionamento del sistema camerale; di base)					
	M.4.02	Definizione delle modalità di comunicazione/lavoro tra OIV e Camera di commercio e (se organo collegiale) tra i componenti dell'Organismo stesso (in presenza e in "remoto")					
	M.4.03	Definizione delle modalità di "tracciabilità" dei documenti prodotti e di quelli di cui l'OIV prende visione per l'espletamento dei propri compiti					
	M.4.04	Definizione delle modalità di "tracciabilità" degli incontri e dei lavori realizzati (in presenza o in web conference)					
	M.4.05	Individuazione delle modalità di lavoro utili per svolgere l'attività di valutazione e controllo strategico					
	M.4.06	Individuazione delle modalità di lavoro utili per elaborare la proposta di valutazione del Segretario generale					
	M.4.07	Individuazione delle modalità di lavoro utili per la redazione della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema dei controlli interni					
	M.4.08	Individuazione delle modalità di lavoro utili per l'attività di validazione della Relazione sulla performance					
	M.4.09	Esplicitazione di tutti gli elementi sopra riportati all'interno di un Regolamento sul funzionamento dell'Organismo indipendente di valutazione in coerenza con quanto riportato nel documento sul Sistema di misurazione e valutazione					
<b>M.5 - E' stata prevista una Struttura a supporto dell'attività dell'OIV e formalizzate le modalità di funzionamento?</b>	M.5.01	Individuazione di una Struttura tecnica di supporto all'attività dell'Organismo Indipendente di Valutazione					
	M.5.02	Individuazione delle professionalità e delle funzioni della Struttura tecnica di supporto					
	M.5.03	Strutturazione di una modalità di collegamento tra la Struttura tecnica di supporto e (laddove non coincidente) il controllo di gestione					
	M.5.04	Progettazione e formalizzazione del rapporto tra la struttura tecnica di supporto e gli altri uffici dell'ente					

**I. PIANIFICAZIONE STRATEGICA**
**I.1 - ANALISI STRATEGICA ED ATTIVITA' A SUPPORTO DELLA PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE**

AREE DI CHECK	Cod. Req	REQUISITI DI PROCESSO	Valutazione				NOTE
			NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
PS.1 - E' presente nella Camera di commercio un adeguato livello di commitment nell'attività di analisi strategica utile per l'impostazione della pianificazione	PS.1.01	Presenza di commitment da parte degli organi di indirizzo					Per commitment si intende un coinvolgimento ed un impegno diretto dei diversi soggetti, naturalmente adeguato al ruolo ricoperto da ciascuno
	PS.1.02	Presenza di commitment da parte del vertice amministrativo					
	PS.1.03	Presenza di commitment da parte della dirigenza					
	PS.1.04	Presenza di commitment da parte dell'OIV					
	PS.1.05	Presenza di commitment da parte della struttura tecnica permanente					
PS.2 - Il processo di pianificazione viene avviato nei tempi giusti?	PS.2.01	Avvio del processo di pianificazione e programmazione in modo tale che il Piano della performance possa essere pubblicato entro il 31 gennaio di ogni anno					SI: adeguato anticipo, avvio dei lavori entro Settembre con la redazione della RPP partecipata In Prevalenza SI: avvio dei lavori Ottobre In Prevalenza NO: Avvio dei lavori a Novembre NO: avvio dei lavori a Dicembre-Gennaio
PS.3 - La pianificazione strategica è supportata da una serie di azioni attraverso le quali vengono raccolte tutte le informazioni sul contesto esterno?	PS.3.01	Realizzazione di analisi del contesto economico-istituzionale del territorio di riferimento tese ad evidenziare le opportunità (Opportunity) da cogliere e le sfide (Threat) da affrontare [tramite SWOT ANALYSIS]					
	PS.3.02	Realizzazione di analisi del contesto interno ai fini della Pianificazione strategica: risorse umane, economiche, strumentali e salute finanziaria dell'amministrazione per evidenziare punti di forza e di debolezza [tramite SWOT ANALYSIS]					
	PS.3.03	Coinvolgimento degli Stakeholder esterni nelle analisi del contesto (esterno)					
	PS.3.04	Coinvolgimento degli Stakeholder Interni (organi di indirizzo politico, vertice amministrativo, dirigenza) nelle analisi del contesto (interno)					
	PS.3.05	Definizione, in seguito alle analisi di contesto (interno e esterno), di una "mappa degli stakeholder" propedeutica alla stesura del Piano strategico					
	PS.3.06	Realizzazione di analisi di contesto interno, in relazione alla promozione delle pari opportunità e del benessere organizzativo, ai fini della Pianificazione Strategica					
PS.4 - In sede di pianificazione strategica, si tiene conto delle esigenze e aspettative degli stakeholder interni e esterni alla Camera di commercio?	PS.4.01	Realizzazione di momenti di confronto e coinvolgimento con gli Stakeholder esterni ai fini della pianificazione strategica (pianificazione partecipata)					
	PS.4.02	Realizzazione momenti di confronto e coinvolgimento con gli Stakeholder interni ai fini della pianificazione strategica (pianificazione partecipata)					
PS.5 - In sede di pianificazione strategica, si tiene conto delle linee di sistema e di altri atti di programmazione territoriale che influenzano l'attività della Camera?	PS.5.01	Utilizzo, ai fini della redazione del Programma pluriennale, delle linee di sistema, degli atti di programmazione degli Enti Territoriali e degli altri enti istituzionali che hanno influenza sull'attività della Camera					Per utilizzo si intende un lavoro di lettura e di analisi dei documenti menzionati al fine di creare un reale raccordo in ottica di sinergia per la definizione delle politiche di intervento camerali definite in sede di Programma Pluriennale
PS.6 - In sede di pianificazione strategica si tiene conto di come le imprese e gli altri stakeholder percepiscono la Camera di commercio in termini di qualità?	PS.6.01	Utilizzo, ai fini della Pianificazione Strategica, dei risultati derivanti da analisi di Customer Satisfaction (esigenze e delle aspettative, criticità)					
PS.7 - In sede di pianificazione strategica si tiene conto di quanto emerso dalla Relazione sulla Performance	PS.7.02	Adeguate considerazione, in sede di pianificazione, di quanto emerso dalla Relazione sulla performance					

**I.2 - INDIVIDUAZIONE DELLE AREE (LINEE) STRATEGICHE E DEGLI OUTCOME**

AREE DI CHECK	Cod. Req	REQUISITI DI PROCESSO	Valutazione				NOTE
			NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
PS.8 - C'è coerenza tra le aree strategiche e la missione dell'ente e le politiche di sistema?	PS.8.01	Individuazione delle aree strategiche in coerenza con la missione e le politiche di sistema					
PS.9 - L'individuazione degli outcome si basa sulle risultanze dell'analisi del contesto interno ed esterno e sulle esigenze e aspettative degli stakeholder dell'ente?	PS.9.01	Definizione degli outcome (associati alle aree strategiche) sulla base dell'analisi del contesto interno e esterno effettuata					
	PS.9.02	Definizione degli outcome (associati alle aree strategiche) anche sulla base delle esigenze e delle aspettative espresse dai diversi stakeholder nella fase di coinvolgimento					
PS.10 - L'individuazione degli outcome tiene conto anche dei soggetti esterni alla Camera di commercio che possono concorrere al raggiungimento degli stessi?	PS.10	Adeguate considerazione, nell'ambito del processo di definizione degli outcome, dei diversi contributor (soggetti che concorrono con l'ente al raggiungimento degli outcome)					
PS.11 - Si prevedono momenti di condivisione interna dei documenti di programmazione pluriennale?	PS.11	Realizzazione di momenti di comunicazione interna per condividere gli obiettivi pluriennali/Programma Pluriennale/Piano della Performance					

## I. PIANIFICAZIONE STRATEGICA

### I.3 - INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI

AREE DI CHECK	Cod. Req	REQUISITI DI PROCESSO	Valutazione				NOTE
			NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
PS.12 - C'è coerenza tra il processo e quanto definito nel Sistema di misurazione e valutazione?	PS.12.01	Rispetto dei vari ruoli definiti nel Sistema di misurazione per il processo di definizione e ridefinizione degli obiettivi strategici					
PS.13 - Il processo di ridefinizione degli obiettivi strategici è condiviso con i livelli organizzativi adeguati?	PS.13.01	Condivisione del processo di ridefinizione degli obiettivi strategici con i livelli organizzativi adeguati					
PS.14 - La definizione degli obiettivi strategici si basa sulle esigenze e aspettative degli stakeholder interni e esterni e sulle risultanze delle analisi di contesto?	PS.14.01	Definizione degli obiettivi strategici sulla base delle risultanze del coinvolgimento degli stakeholder esterni					
	PS.14.02	Definizione degli obiettivi strategici sulla base delle risultanze del coinvolgimento degli stakeholder interni (organi di indirizzo politico, vertice amministrativo, dirigenza) nella definizione degli obiettivi strategici					
	PS.14.03	Adeguate considerazione, nel processo di definizione degli obiettivi strategici, delle risultanze dell'analisi di contesto interno e esterno					
PS.15 - Nella definizione degli obiettivi strategici, vengono presi in considerazione anche quelli che la Camera di commercio persegue attraverso le aziende speciali e/o le partecipate?	PS.15.01	Definizione di obiettivi strategici perseguibili dalle aziende speciali					
	PS.15.02	Definizione di obiettivi strategici perseguibili dalle partecipate					
PS.16 - Nella definizione degli obiettivi strategici, si tiene in considerazione la multidimensionalità della gestione e i diversi ambiti della performance?	PS.16.01	Attenzione alla multidimensionalità della gestione e agli ambiti della performance (art.8 D.Lgs 150) nella definizione degli obiettivi strategici					Per multidimensionalità della gestione si intende la presenza obiettivi strategici afferenti ai differenti profili della performance, cioè ambiti di creazione del valore: Imprese e Territorio, Processi interni, Economico-Finanziari, ecc
PS.17 - Gli obiettivi strategici sono misurabili e riferibili ad un arco temporale determinato?	PS.17.01	Gli obiettivi strategici sono misurabili tramite specifici indicatori					
	PS.17.02	Possibilità di riferire gli obiettivi strategici ad un arco temporale determinato					
PS.18 - Gli indicatori sono definiti secondo quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione?	PS.18.01	Individuazione di indicatori che consentono di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici					
	PS.18.02	Utilizzo di schede anagrafiche degli indicatori					
	PS.18.03	Realizzazione di un test di fattibilità degli indicatori relativi agli obiettivi strategici					
	PS.18.04	Realizzazione di un test di validazione della qualità degli indicatori relativi agli obiettivi strategici					
PS.19 - I target sono stati condivisi con gli stakeholder?	PS.19.01	Condivisione del processo di definizione dei target con i portatori di interesse					
PS.20 - Nella definizione degli obiettivi strategici (e relativi indicatori e target) si tiene conto di quanto pianificato nell'anno precedente al fine di creare una continuità secondo un processo di Rolling?	PS.20.01	Continuità/coerenza tra gli obiettivi strategici (e i relativi indicatori e target) definiti nel Piano dell'anno X- X+2 (2012-2014) e quelli definiti nel Piano successivo (2013-2015) secondo un processo di Rolling					

### I.4 - ALLOCAZIONE DELLE RISORSE

AREE DI CHECK	Cod. Req	REQUISITI DI PROCESSO	Valutazione				NOTE
			NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
PS.21 - L'allocazione delle risorse è collegata logicamente e tecnicamente alla pianificazione della performance?	PS.21.01	Integrazione e collegamento logico tra la pianificazione della performance e il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio					
	PS.21.02	Simulazione finanziaria pluriennale (mediante l'impiego di specifici modelli) a supporto dell'analisi strategica					

### I.5 - SISTEMA INTEGRATO

AREE DI CHECK	Cod. Req	REQUISITI DI PROCESSO	Valutazione				NOTE
			NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
PS.22 - Esiste reale integrazione tra il processo di pianificazione strategica e il ciclo della performance?	PS.22.01	Traposizione degli elementi che emergono dal processo di pianificazione strategica nei documenti di pianificazione (Programma pluriennale, Piano della performance, ecc.)					Si tiene in considerazione il chiaro ed espresso riscontro nei documenti di pianificazione di quanto raccolto in sede di intero processo di pianificazione strategica
	PS.22.02	Integrazione e continuità tra pianificazione strategica (D.P.R. 254/2005) e ciclo della performance					Si tiene in considerazione il livello di coerenza tra la pianificazione strategica ed il ciclo di gestione della performance
PS.23 - Rispetto delle fasi, dei tempi e dei soggetti definiti nel Sistema di misurazione e valutazione dell'ente	PS.23.01	Rispetto delle fasi, dei tempi e dei soggetti definiti nel Sistema di misurazione e valutazione dell'ente					



## II. PROGRAMMAZIONE OPERATIVA

## II.1 ATTIVITA' A SUPPORTO DELLA PROGRAMMAZIONE ANNUALE

AREE DI CHECK	Cod. Req	REQUISITI DI PROCESSO	Valutazione				NOTE
			NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
PO.1 - Il processo di programmazione viene avviato nei tempi giusti?	PO.1.01	Avvio del processo di programmazione in modo tale che la RPP sia redatta entro il 31 ottobre					SI: adeguato anticipo, avvio dei lavori entro la prima quindicina di Settembre In Prevalenza SI: avvio dei lavori entro fine Settembre In Prevalenza NO: Avvio dei lavori entro la prima quindicina di ottobre entro Novembre NO: avvio dei lavori nella seconda quindicina di Ottobre
PO.2 - Nella redazione della RPP si tiene conto anche delle risultanze del coinvolgimento degli stakeholder?	PO.2.01	Predisposizione della RPP sulla base anche delle risultanze del coinvolgimento degli stakeholder interni e esterni					
PO.3 - Nella RPP si riportano i programmi/obiettivi che l'Ente intende attuare nell'anno?	PO.3.01	Explicitazione nella RPP dei programmi/obiettivi di Ente che si intendono attuare nell'anno					
PO.4 - Nella definizione dei programmi/obiettivi, si tiene conto delle risultanze dei sistemi di controllo esistenti?	PO.4.01	Adeguate considerazione, ai fini della programmazione e definizione dei programmi/obiettivi, del flusso informativo derivante dai sistemi di controllo esistenti					
PO.5 - Vengono realizzati momenti di condivisione interna dei documenti di programmazione?	PO.5.01	Comunicazione interna dei documenti di programmazione ai fini della condivisione degli obiettivi					
PO.6 - Esiste un legame tra i vari elementi della pianificazione e programmazione ed è adeguatamente rappresentato?	PO.6.01	Collegamento tra mandato istituzionale/missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi e rappresentazione del collegamento nel Piano della performance					

## II.2 - DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI

AREE DI CHECK	Cod. Req	REQUISITI DI PROCESSO	Valutazione				NOTE
			NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
PO.7 - C'è coerenza tra il processo e quanto definito nel Sistema di misurazione e valutazione?	PO.7.01	Rispetto dei vari ruoli definiti nel Sistema di misurazione (obiettivi operativi: PO, dipendenti) per il processo di definizione e ridefinizione degli obiettivi operativi					
PO.8 - Il processo di ridefinizione degli obiettivi operativi è condiviso i livelli organizzativi adeguati?	PO.8.01	Condivisione del processo di ridefinizione degli obiettivi operativi con i livelli organizzativi adeguati					
PO.9 - Nella definizione degli obiettivi operativi, si tiene in considerazione la multidimensionalità della gestione e i diversi ambiti della performance?	PO.9.01	Attenzione alla multidimensionalità della gestione e agli ambiti della performance (art.8 D.Lgs 150) nella definizione degli obiettivi operativi					Per multidimensionalità della gestione si intende la presenza obiettivi strategici afferenti ai differenti profili della performance, cioè ambiti di creazione del valore: Imprese e Territorio, Processi interni, Economico-Finanziari, ecc
PO.10 - La definizione degli obiettivi operativi si basa sulle esigenze e aspettative degli stakeholder interni e esterni?	PO.10.01	Definizione degli obiettivi operativi sulla base delle risultanze del coinvolgimento degli stakeholder esterni					
	PO.10.02	Definizione degli obiettivi operativi sulla base delle risultanze del coinvolgimento degli stakeholder interni (organi di indirizzo politico, vertice amministrativo, dirigenza)					
PO.11 - Nella definizione degli obiettivi operativi, vengono presi in considerazione anche quelli che la Camera di commercio persegue attraverso le aziende speciali?	PO.11.01	Definizione di obiettivi annuali perseguibili dalle Aziende Speciali					
PO.12 - Gli obiettivi operativi sono misurabili e riferibili ad un arco temporale determinato (1 anno)?	PO.12.01	Gli obiettivi operativi sono determinati in modo da essere misurabili attraverso indicatori il cui algoritmo è definito					
	PO.12.02	Definizione di obiettivi operativi chiaramente riferiti ad un arco temporale determinato					
	PO.13.02	Chiara definizione, nei piani operativi, della tempistica di avvio e conclusione delle azioni					
PO.13 - Gli indicatori sono definiti in modo tale da consentire di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi relativamente a più ambiti (qualità, in put, output, efficienza, efficacia, ecc)?	PO.14.01	Individuazione di indicatori di input che consentono di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi					
	PO.14.02	Individuazione di indicatori di efficienza che consentono di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi					
	PO.14.03	Individuazione di indicatori di efficacia che consentono di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi					
	PO.14.04	Individuazione di indicatori di qualità che consentono di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi					
	PO.14.05	Individuazione di indicatori economico-finanziari che consentono di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi (andamento economico finanziario e stato di salute dell'ente)					
	PO.14.06	Individuazione di indicatori di output che consentono di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi					
PO.14 - Gli indicatori sono definiti secondo quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione?	PO.15.01	Utilizzo di schede anagrafiche degli indicatori					
	PO.15.02	Realizzazione di un test di fattibilità degli indicatori relativi agli obiettivi operativi					
	PO.15.03	Realizzazione di un test di validazione della qualità degli indicatori relativi agli obiettivi operativi					
	PO.15.04	Realizzazione di un audit interno sistematico sulle caratteristiche tecniche degli indicatori					
PO.15 - I target sono definiti sulla base di una serie di criteri che ne validano la coerenza e correttezza metodologica?	PO.16.01	Definizione dei target in modo da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi sulla base dell'andamento temporale degli ultimi anni					
	PO.16.02	Commisurazione dei target ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale ed internazionale					
	PO.16.03	Definizione dei target sulla base di un processo di condivisione con gli stakeholder interni ed esterni					
	PO.16.04	Realizzazione di un audit interno sistematico sulle caratteristiche tecniche dei target					

## II. PROGRAMMAZIONE OPERATIVA

### II.3 - DEFINIZIONE DELLE RISORSE

AREE DI CHECK	Cod_Req	REQUISITI DI PROCESSO	Valutazione				NOTE
			NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
PO.17 - Si esplicitano nella RPP le risorse da destinare ai programmi?	PO.17.01	Esplicitazione di indicazioni sulle risorse da destinare ai programmi (RPP)					
	PO.17.02	Assegnazione delle risorse per la realizzazione dei programmi/obiettivi attribuiti alle singole responsabilità					
PO.18 - La redazione del Budget è coerente con le informazioni derivanti da altri documenti/attività della Camera (RPP, controllo di gestione, ecc)?	PO.18.01	Coerenza del Budget Direzionale con la RPP					
	PO.18.02	Redazione del Budget sulla base della spesa storica					
	PO.18.03	Utilizzazione di informazioni derivanti dall'attività di controllo di gestione per lo stanziamento delle risorse in sede di Budget					
PO.19 - Il Budget direzionale è approvato nei termini di legge?	PO.19.01	Approvazione del Budget Direzionale da parte della Giunta entro il 31 Dicembre					
PO.20 - C'è coerenza tra obiettivi operativi/azioni e le risorse effettivamente disponibili?	PO.20.01	Correlazione di obiettivi operativi alla quantità e qualità delle risorse disponibili					

### II.4 - DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

AREE DI CHECK	Cod_Req	REQUISITI DI PROCESSO	Valutazione				NOTE
			NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
PO.21 - Al fine di definire gli obiettivi individuali, sono state identificate le aree sulle quali apportare miglioramenti?	PO.21.01	Identificazione delle aree sulle quali apportare dei miglioramenti ai fini dell'individuazione di obiettivi individuali					
PO.22 - La definizione degli obiettivi individuali prende avvio da un processo negoziale tra i vari soggetti interessati (a cascata)?	PO.22.01	Avvio di un processo negoziale tra segretario generale e dirigenti					
	PO.22.02	Avvio di un processo negoziale tra dirigenti e posizioni organizzative					
	PO.22.03	Avvio di un processo negoziale tra posizioni organizzative e personale					
PO.23 - Gli obiettivi individuali sono assegnati a tutti i dirigenti e le P.O. fino a tutto il personale camerale entro un termine tale da orientare effettivamente le azioni?	PO.23.01	Assegnazione obiettivi a tutti i dirigenti e tutto il personale responsabile di unità organizzativa					
	PO.23.02	Assegnazione di obiettivi (individuali o di gruppo) al personale					
	PO.23.03	Assegnazione degli obiettivi individuali in tempi congrui (tali da consentire lo svolgimento dell'attività e tali da orientare effettivamente le azioni)					Adeguatezza dei termini di assegnazione degli obiettivi: tale da consentire lo svolgimento dell'attività dell'ente (in linea di massima entro gennaio)
PO.24 - E' possibile individuare con chiarezza il contributo del singolo alla realizzazione degli obiettivi?	PO.24.01	Chiara individuazione del contributo del singolo alla realizzazione degli obiettivi complessivi					
PO.25 - Sono previsti momenti di condivisione e comunicazione interna degli obiettivi assegnati ai singoli Centri di responsabilità e Servizi?	PO.25.01	Esistenza di un processo di comunicazione interna formale e strutturato degli obiettivi assegnati ai singoli Centri di responsabilità e Servizi					
PO.26 - Sono definiti degli indicatori al fine di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali?	PO.26.01	Definizione di indicatori per gli obiettivi individuali					
PO.27 - Gli Indicatori sono sempre associati a target?	PO.27.01	Definizione di target per gli indicatori					
PO.28 - I target sono definiti sulla base di una serie di criteri che ne validano la coerenza e correttezza metodologica?	PO.28.01	Definizione di target sulla base di valori di riferimento derivanti da un'analisi di benchmarking interna e/o esterna all'ente					

### II.5 - SISTEMA INTEGRATO

AREE DI CHECK	Cod_Req	REQUISITI DI PROCESSO	Valutazione				NOTE
			NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
PO.29 - Esiste reale integrazione tra il processo di programmazione e il ciclo della performance?	PO.29.01	Traposizione degli elementi che emergono dal processo di programmazione operativa nei documenti di programmazione (RPP, Budget, Piano della performance, ecc.)					Si tiene in considerazione il chiaro ed espresso riscontro nei documenti di programmazione di quanto raccolto in sede di intero processo di programmazione operativa
	PO.29.02	Integrazione e continuità tra programmazione operativa (D.P.R. 254/2005) e ciclo della performance					
	PO.29.03	Coerenza della RPP con il Programma Pluriennale (e aggiornamento dei contenuti)					Si tiene in considerazione il livello di coerenza tra la programmazione operativa ed il ciclo di gestione della performance anche in relazione ai documenti
	PO.29.04	Coerenza/Identità tra il Piano della performance e la RPP					
PO.30 - Rispetto delle fasi, dei tempi e dei soggetti definiti nel Sistema di misurazione e valutazione dell'ente	PO.29.01	Rispetto delle fasi, dei tempi e dei soggetti definiti nel Sistema di misurazione e valutazione dell'ente					



## III. MONITORAGGIO (PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE) E REPORTING IN ITINERE

AREE DI CHECK	Cod_Req	REQUISITI DI PROCESSO	Valutazione				NOTE
			NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
<b>MP.1 - Gli strumenti e le metodologie di monitoraggio sono state progettate e attuate e forniscono un efficace supporto al ciclo della performance?</b>	MP.1.01	Utilizzo, da parte del Controllo di Gestione, di schede/strumenti per il monitoraggio in itinere e la misurazione del grado di attuazione degli obiettivi di performance organizzativa (strategica ed operativa) (monitoraggio obiettivi-indicatori-target)					
	MP.1.02	Utilizzo, ai fini del monitoraggio, dei sistemi informativi adottati					
	MP.1.03	Monitoraggio in itinere misurazione del grado di attuazione degli obiettivi dei Dirigenti (monitoraggio obiettivi-indicatori-target) ai fini della misurazione delle performance					
	MP.1.04	Monitoraggio in itinere misurazione del grado di attuazione degli obiettivi delle Posizioni Organizzative (monitoraggio obiettivi-indicatori-target) ai fini della misurazione delle performance					
	MP.1.05	Supporto del monitoraggio della performance di un modello/strumento ad hoc (BSC, CAF, Prism, macroambiti, modello personalizzato, etc.)					
<b>MP.2 - Il processo di monitoraggio prevede cadenze periodiche e controlli di processo?</b>	MP.2.01	Presenza, nel processo di controllo, di step di monitoraggio periodici temporalmente predefiniti					
	MP.2.02	Aggiornamento tempestivo degli obiettivi nel momento in cui lo scenario interno o esterno si modifica in maniera sostanziale					
	MP.2.03	Inibizione della possibilità di modificare il dato dopo una certa soglia temporale					
	MP.2.04	Utilizzo del processo di monitoraggio per eventuali aggiornamenti degli obiettivi (feedback operativo)					
	MP.2.05	Raccolta dei dati per il monitoraggio entro i primi 15 gg del mese successivo alla chiusura del periodo di riferimento dello step di monitoraggio					SI: entro i primi 15 giorni del mese successivo alla chiusura del periodo di riferimento dello step di monitoraggio In prevalenza SI: entro i primi 25 giorni del mese successivo alla chiusura del periodo di riferimento dello step di monitoraggio In prevalenza NO: entro i primi 29 giorni del mese successivo alla chiusura del periodo di riferimento dello step di monitoraggio NO: oltre i primi 30 giorni del mese successivo alla chiusura del periodo di riferimento dello step di monitoraggio
	MP.2.06	Esistenza di un processo formalizzato di verifica ed audit dei dati di monitoraggio					
<b>MP.3 - Il sistema di Monitoraggio è allargato anche alle aziende speciali e alle partecipate e copre tutti gli ambiti di misurazione della performance?</b>	MP.3.01	Estensione dell'attività di monitoraggio anche alle attività realizzate dalle Aziende Speciali come controllo esterno					
	MP.3.02	Estensione dell'attività di monitoraggio anche alle attività/obiettivi realizzate dalle "partecipate"					
	MP.3.03	Realizzazione, ai fini della misurazione della performance, del monitoraggio dello stato di attuazione di piani e programmi					
	MP.3.04	Realizzazione, ai fini della misurazione della performance, del monitoraggio del livello di efficienza nell'impiego delle risorse					
	MP.3.05	Realizzazione, ai fini della misurazione della performance, del monitoraggio della quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (output)					
	MP.3.06	Realizzazione, ai fini della misurazione delle performance, del monitoraggio della Qualità delle prestazioni e servizi erogati (output/qualità)					
	MP.3.07	Realizzazione, ai fini della misurazione delle performance, del monitoraggio della Qualità Percepita (Customer Satisfaction)					
	MP.3.08	Realizzazione, ai fini della misurazione delle performance, del monitoraggio del benessere organizzativo					
	MP.3.09	Realizzazione, ai fini della misurazione delle performance, del monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità					
	MP.3.10	Ai fini della misurazione delle performance viene realizzato il monitoraggio dell'attività ordinaria					
<b>MP.4 - Il sistema di reporting in itinere supporta il processo decisionale dei vari attori?</b>	MP.4.01	Invio dei report intermedi di monitoraggio alla Giunta e al Segretario Generale (Reporting Direzionale)					
	MP.4.02	Invio dei report intermedi di monitoraggio ai Dirigenti (Reporting Operativo)					
	MP.4.03	Utilizzo dei risultati del processo di valutazione per orientare i comportamenti del vertice politico amministrativo verso il miglioramento della performance dell'amministrazione					
	MP.4.04	Utilizzo dei risultati del processo di valutazione per orientare i comportamenti della dirigenza verso il miglioramento della performance dell'amministrazione					
	MP.4.05	Utilizzo dei risultati del processo di valutazione per orientare i comportamenti del personale verso il miglioramento della performance dell'amministrazione					
<b>MP.5 - Il sistema di Reporting in itinere utilizza le informazioni derivanti da altri processi/sistemi/fonti a disposizione dell'ente?</b>	MP.5.01	Rappresentazione, attraverso il sistema di Reporting in itinere, delle informazioni prodotte dal Sistema di Pianificazione e Controllo					
	MP.5.02	Coerenza tra la periodicità del Reporting in itinere e gli step di monitoraggio					
	MP.5.03	Natura diversificata dell'informazione oggetto del reporting in itinere (non solo economico-finanziaria)					
	MP.5.04	Utilizzo, nel Reporting in itinere, di strumenti per rilevare le cause di eventuali scostamenti circa il raggiungimento degli obiettivi					
	MP.5.05	Rilevazione, attraverso il Reporting in itinere, delle informazioni relative alla performance dei vari livelli organizzativi (Reporting istituzionale per l'Ente, Reporting Direzionale per le Aree, Reporting Operativo per le unità operative, etc.)					
	MP.5.06	Il sistema di Reporting del Controllo di gestione economico-finanziario in itinere si basa su analisi effettuate tramite analisi per indici					
	MP.5.07	Alimentazione del sistema di reporting in itinere attraverso le informazioni derivanti dal modello di misurazione delle performance adottato (BSC, CAF, Prism, macroambiti, modello personalizzato, etc.)					
<b>MP.6 - Rispetto delle fasi, dei tempi e dei soggetti definiti nel Sistema di misurazione e valutazione dell'ente</b>	MP.6.01	Rispetto delle fasi, dei tempi e dei soggetti definiti nel Sistema di misurazione e valutazione dell'ente					



#### IV. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (EX POST)

AREE DI CHECK	Cod_Req	REQUISITI DI PROCESSO	Valutazione				NOTE
			NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
MV.1 - Quanto definito nel Sistema di misurazione e valutazione viene effettivamente messo in atto nel processo?	MV.1.01	Assegnazione della responsabilità della rilevazione dei dati in coerenza con quanto definito nel Sistema di misurazione e valutazione					
	MV.1.02	Svolgimento del processo di misurazione (fasi e tempi) in coerenza con quanto definito nel Sistema di misurazione e valutazione					
MV.2 - Si procede alla misurazione della performance organizzativa nel suo complesso (outcome, output, efficienza, ecc.)?	MV.2.01	Misurazione dell'impatto delle iniziative realizzate dall'ente (outcome)					Per misurazione si intende la misurazione finale ex post
	MV.2.02	Misurazione del grado di soddisfazione degli stakeholder dell'ente					
	MV.2.03	Misurazione dello stato di attuazione di piani e programmi (in termini di fasi e tempi, degli standard quali-quantitativi previsti e delle risorse assorbite dei programmi)					
	MV.2.04	Misurazione del livello di efficienza nell'impiego delle risorse (contenimento dei costi e ottimizzazione dei tempi dei procedimenti)					
	MV.2.05	Misurazione della quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (output)					
	MV.2.06	Utilizzo, ai fini della rilevazione della performance organizzativa, di indicatori relativi allo stato di salute dell'ente					
MV.3 - Ai fini della misurazione della performance si procede alla rilevazione di dati di benchmarking?	MV.3.01	Rilevazione di dati di benchmarking (trasversalmente alle tipologie di misurazione sopra indicate)					
MV.4 - Si rilevano gli scostamenti dei risultati rilevati rispetto ai target prefissati e se ne esplicitano le cause?	MV.4.01	Rilevazione degli scostamenti dei risultati registrati rispetto a quanto pianificato e programmato					
	MV.4.02	Esplicitazione delle cause di eventuali scostamenti dei risultati rispetto a quanto pianificato e programmato e suggerimento di interventi correttivi					
MV.5 - Al fine di tradurre i dati rilevati in informazioni utili alla valutazione della performance, si coinvolgono i soggetti che, a vario titolo, operano nell'ente?	MV.5.01	Coinvolgimento della dirigenza, delle P.O, ecc. nella fase di "traduzione" dei dati risultanti dal processo di misurazione della performance organizzativa					
MV.6 - I dati emersi dal processo di misurazione e valutazione vengono rielaborati in appositi format affinché l'ente possa in seguito usufruirne ?	MV.6.01	Costruzione ed elaborazione di format ad hoc al fine di utilizzare i dati emersi dal processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa					



**V. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE**
**V.1 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

AREE DI CHECK	Cod. Req	REQUISITI DI PROCESSO	Valutazione				NOTE
			NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
MVI.1 - C'è un collegamento effettivo tra le risultanze della performance organizzativa e la valutazione della performance individuale?	MVI.1.01	Utilizzo e rielaborazione dei dati rilevati in sede di misurazione e valutazione della performance organizzativa					
MVI.2 - Il Segretario Generale è valutato sulla base di determinati parametri, così come definito nel SMVP dell'ente?	MVI.2.01	Misurazione della performance individuale del Segretario generale, sulla base di quanto definito nel Sistema di misurazione e valutazione della performance					
MVI.3 - I Dirigenti e le Posizioni Organizzative sono valutati sulla base di una serie di parametri, così come definito dalla norma e riportato in dettaglio nel SMVP dell'ente?	MVI.3.01	Misurazione della performance individuale dei Dirigenti basata su indicatori di performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità					
	MVI.3.02	Misurazione della performance individuale delle Posizioni Organizzative basata su indicatori di performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità					
	MVI.3.03	Misurazione della performance individuale dei Dirigenti basata sul grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali					
	MVI.3.04	Misurazione della performance individuale delle Posizioni Organizzative basata sul grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali					
	MVI.3.05	Misurazione della performance individuale dei Dirigenti basata sulla qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'Ente e sulle competenze manageriali e professionali dimostrate					
	MVI.3.06	Misurazione della performance individuale delle Posizioni Organizzative basata sulla qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'Ente e sulle competenze manageriali e professionali dimostrate					
	MVI.3.07	Misurazione della performance individuale dei Dirigenti basate sulla capacità di valutare i propri collaboratori attraverso una significativa differenziazione dei giudizi					
	MVI.3.08	Misurazione della performance individuale delle Posizioni Organizzative basate sulla capacità di valutare i propri collaboratori attraverso una significativa differenziazione dei giudizi					
MVI.4 - Il personale viene valutato sulla base di una serie di parametri, così come definito dalla norma e riportato in dettaglio nel SMVP dell'ente?	MVI.4.01	Misurazione della performance individuale del personale basata sul raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali					
	MVI.4.02	Misurazione della performance individuale del personale basata sulla qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'unità organizzativa di appartenenza e sulle competenze manageriali e professionali dimostrate					
MVI.5 - Quanto definito nel SMVP viene rispettato ed attuato in sede di valutazione della performance individuale?	MVI.5.01	Applicazione, nel processo di valutazione, del sistema di valutazione formalmente adottato per il personale dirigenziale (ruoli/tempi/procedure; schede di valutazione; procedure di conciliazione; etc.)					
	MVI.5.02	Applicazione, nel processo di valutazione, del sistema di valutazione formalmente adottato per il personale non-dirigenziale (ruoli/tempi/procedure; schede di valutazione; procedure di conciliazione; etc.)					
MVI.6 - Si esplicitano le cause di eventuali scostamenti rilevati rispetto al raggiungimento degli obiettivi individuali?	MVI.6.01	Esplicitazione, con la valutazione della performance individuale, delle cause di eventuali scostamenti circa il raggiungimento degli obiettivi e suggerimento di interventi correttivi					
MVI.7 - Sulla base delle risultanze del processo di misurazione e valutazione della performance individuale, viene stilata una graduatoria al fine di differenziare le valutazioni individuali?	MVI.7.01	Redazione di una graduatoria basata sui diffenti livelli di performance conseguiti, ai fini della differenziazione delle valutazioni individuali del personale dirigenziale e non dirigenziale					
MVI.8 - La valutazione dei vari livelli organizzativi viene svolta secondo un processo gerarchico a cascata e sulla base di quanto previsto nel SMVP dell'ente?	MVI.8.02	Effettuazione della valutazione della dirigenza da parte del Segretario Generale (secondo quanto previsto nel SMVP)					
	MVI.8.03	Effettuazione delle valutazioni delle posizioni organizzative da parte dei dirigenti (secondo quanto previsto nel SMVP)					
	MVI.8.04	Effettuazione della valutazione del personale non dirigenziale da parte dei dirigenti e delle P.O. (secondo quanto previsto nel SMVP)					

**V.2 SISTEMA PREMIANTE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE**

AREE DI CHECK	Cod. Req	REQUISITI DI PROCESSO	Valutazione				NOTE
			NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
MVI.9 - La retribuzione di risultato si attribuisce sulla base delle risultanze del processo di misurazione e valutazione della performance individuale?	MVI.9.01	Attribuzione della retribuzione di risultato sulla base delle risultanze del processo di valutazione della performance individuale del segretario generale (secondo i criteri stabiliti nel SMVP)					
	MVI.9.02	Attribuzione della retribuzione di risultato sulla base delle risultanze del processo di valutazione della performance individuale dei dirigenti e delle P.O. (secondo i criteri stabiliti nel SMVP)					
	MVI.9.03	Attribuzione della retribuzione di risultato sulla base delle risultanze del processo di valutazione della performance individuale del personale non dirigenziale (secondo i criteri stabiliti nel SMVP)					
	MVI.9.04	Erogazione della retribuzione di risultato solo in seguito al positivo accertamento dell'organo competente del raggiungimento degli obiettivi					
MVI.10 - I risultati del processo di misurazione e valutazione della performance individuale sono comunicati agli interessati al fine di orientarli verso sviluppi futuri?	MVI.10.01	Realizzazione di colloqui finali al fine di comunicare gli esiti della valutazione, commentare i risultati raggiunti e i comportamenti tenuti e orientare il valutato verso obiettivi e azioni utili nel futuro					
MVI.11 - I percorsi di formazione e le progressioni di carriera vengono costruiti sulla base delle risultanze del processo di misurazione e valutazione della performance individuale e allo scopo di sviluppare le professionalità individuali?	MVI.11.01	Utilizzo degli esiti del processo di valutazione della performance individuale per lo sviluppo delle professionalità individuali (percorsi di formazione)					
	MVI.11.02	Utilizzo delle risultanze della valutazione delle competenze per l'assegnazione di progressioni di carriera					

## VI. RENDICONTAZIONE INTERNA ED ESTERNA

AREE DI CHECK	Cod. Req	REQUISITI DI PROCESSO	Valutazione				NOTE
			NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
RE.1 - E' previsto un sistema di reporting (direzionale e operativo)?	RE.1.01	Utilizzo, ai fini della rendicontazione interna, di un reporting Direzionale (Giunta e Segretario Generale)					
	RE.1.02	Utilizzo, ai fini della rendicontazione interna, di un reporting operativo (dirigenti)					
RE.2 - Vengono predisposti e approvati, entro i termini di legge e dai soggetti previsti, i documenti di rendicontazione esterna?	RE.2.01	Approvazione del bilancio d'esercizio entro i termini di legge (aprile)					
	RE.2.02	Redazione, in allegato al bilancio d'esercizio, della Relazione sui risultati					
	RE.2.03	Predisposizione della Relazione sulla performance da parte del Segretario Generale e approvazione da parte degli Organi dell'ente					
RE.3 - Esiste una corrispondenza tra i contenuti della Relazione sui risultati e quelli della Relazione sulla performance?	RE.3.01	Utilizzo, per la predisposizione della Relazione sulla performance, anche di dati e informazioni già riportati nella Relazione sui risultati					
RE.4 - Per la redazione della Relazione sulla performance, sono utilizzati dati forniti da altri sistemi/documenti/fonti, ecc?	RE.4.01	Utilizzo, per la predisposizione della Relazione sulla performance, dei dati rilevati dal controllo di gestione					
	RE.4.02	Utilizzo, per la predisposizione della Relazione sulla performance, dei dati e delle informazioni forniti dai documenti di programmazione finanziaria e di bilancio					
RE.5 - La Relazione sulla performance viene sottoposta all'OIV affinché la validi?	RE.5.01	Presentazione della Relazione sulla performance all'OIV per l'avvio del processo di verifica propedeutico alla validazione del documento					
	RE.5.02	Attuazione, da parte dell'OIV, con il supporto della struttura tecnica, del processo di verifica della Relazione sulla performance al fine di rilevarne il livello di conformità, attendibilità e comprensibilità					
	RE.5.03	Validazione della Relazione sulla performance					
RE.6 - In ottica di trasparenza, la Relazione sulla performance viene pubblicata sul sito istituzionale della Camera di commercio e viene presentata in apposite giornate agli stakeholder dell'ente?	RE.6.01	Pubblicazione della Relazione sulla performance nella sezione Trasparenza, valutazione e merito del sito istituzionale dell'ente					La valutazione dell'adeguatezza è relativa a: accessibilità della Relazione dal sito dell'amministrazione e adeguatezza del formato di visualizzazione e possibilità di download
	RE.6.02	Momenti di incontro e confronto con i cittadini, le associazioni di categoria, ecc per la presentazione agli Stakeholders degli obiettivi, dei risultati e delle risorse impiegate nella gestione ("Giornate della Trasparenza")					
RE.7 - Vengono predisposti, entro i termini di legge e dai soggetti previsti, i documenti di rendicontazione interna?	RE.7.01	Predisposizione della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema dei controlli da parte dell'OIV					
	RE.7.02	Elaborazione, da parte dell'OIV, del report sul controllo strategico					
RE.8 - Per la predisposizione del report sul controllo strategico, sono utilizzati dati e informazioni forniti da altri documenti/fonti, ecc?	RE.8.01	Utilizzo, per la predisposizione del report, dei dati forniti dai documenti di programmazione finanziaria e di bilancio					
	RE.8.02	Utilizzo, per la predisposizione del report, dei dati riportati nella Relazione sulla performance					
	RE.8.03	Utilizzo, per la predisposizione del report, dei dati riportati nella Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema dei controlli					
RE.9 - Dal Report sul controllo strategico si evincono tutte le informazioni necessarie per rendicontare agli organi il livello di raggiungimento degli obiettivi dell'ente, gli scostamenti rispetto a quanto programmato e le cause di tali scostamenti?	RE.9.01	Comunicazione, attraverso il Report sul controllo strategico, di informazioni che evidenziano lo "stato di salute" dell'ente in relazione ad alcune variabili (economiche, organizzative, livello di efficienza e efficacia dei servizi)					
	RE.9.02	Utilizzo, nel report sul controllo strategico, di indicatori e dati rilevati attraverso il Sistema Informativo Pareto					
	RE.9.03	Explicitazione, attraverso il report sul controllo strategico, di un giudizio sintetico sul livello di raggiungimento degli obiettivi prefissati (% obiettivi pienamente realizzati, % obiettivi parzialmente realizzati, ecc)					
	RE.9.04	Explicitazione, attraverso il report sul controllo strategico, di un giudizio sintetico sulle modalità attraverso le quali sono stati conseguiti gli obiettivi strategici					
	RE.9.05	Explicitazione, attraverso il report sul controllo strategico, di eventuali fattori di criticità (causa del mancato raggiungimento degli obiettivi) e delle proposte per la rimozione degli stessi					
RE.10 - Il sistema di Reporting è funzionale alla redazione dei documenti di pianificazione, programmazione e rendicontazione?	RE.10.01	Funzionalità dei documenti di rendicontazione (interna e esterna) per la predisposizione dei documenti di pianificazione e programmazione					
RE.11 - Il sistema di Reporting è di supporto all'attività dell'OIV?	RE.11.01	Funzionalità e supporto dei documenti di rendicontazione (interna e esterna) all'attività dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)					
RE.12 - Rispetto delle fasi, dei tempi e dei soggetti definiti nel Sistema di misurazione e valutazione dell'ente	RE.12.01	Rispetto delle fasi, dei tempi e dei soggetti definiti nel Sistema di misurazione e valutazione dell'ente					

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE**

AREE DI CHECK	Cod_Req	Compliance/Requisiti strutturali	Valutazione compliance (presenza del singolo requisito)		Valutazione (esaustività e adeguatezza metodologica del singolo requisito)			NOTE	
			NO	SI	NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI		SI
<b>S.1 - Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa è stato elaborato in modo corretto: sono stati previsti gli ambiti di misurazione della performance organizzativa? (cosa si misura)</b>	S.1.01	Ambito relativo all'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (outcome)							
	S.1.02	Ambito relativo alla rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (customer satisfaction)							
	S.1.03	Ambito relativo all'attuazione di piani e programmi, cioè alla 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 (processi)							
	S.1.04	Ambito relativo alla modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi (processi)							
	S.1.05	Ambito relativo allo 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 (processi)							
	S.1.06	Ambito relativo all'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (input)							
	S.1.07	Ambito relativo alla qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (output)							
	S.1.08	Ambito relativo al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità							
<b>S.2 - Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa è stato elaborato in modo corretto: sono state previste e definite le modalità di misurazione della performance organizzativa? (come si misura)</b>	S.2.01	Modello di misurazione della performance (BSC, CAF, Prism, macroambiti, modello personalizzato, ecc.)							
	S.2.02	Strumenti di rappresentazione della performance organizzativa							
	S.2.03	Modalità di definizione degli outcome							
	S.2.04	Modalità di definizione degli obiettivi strategici							
	S.2.05	Modalità di definizione degli obiettivi operativi							
	S.2.06	Modalità di definizione degli indicatori							
	S.2.07	Modalità di definizione dei target							
	S.2.08	Modalità di revisione di obiettivi, indicatori e target							
	S.2.09	Aree (ed eventuali mappe) strategiche							
	S.2.10	Schede anagrafiche degli indicatori							
	S.2.11	Tabelle di test della fattibilità informativa degli indicatori							
	S.2.12	Tabelle di test di validazione della qualità degli indicatori							
	S.2.13	Tabelle di test della qualità dei target							
<b>S.3 - Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa è stato elaborato in modo tale da generare degli effetti?</b>	S.3.01	Strumenti per identificare le cause legate agli scostamenti rispetto alle performance attese							
	S.3.02	Sistema di monitoraggio per l'individuazione di eventuali azioni correttive							
	S.3.03	Sistema di reporting per i vari livelli decisionali e/o stakeholder (ai fini, ad esempio, della pianificazione strategica)							

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE**

AREE DI CHECK	Cod_Req	Compliance/Requisiti strutturali	Valutazione compliance (presenza del singolo requisito)		Valutazione (esaustività e adeguatezza metodologica del singolo requisito)			NOTE	
			NO	SI	NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI		SI
<b>S.4 - Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è stato elaborato in modo corretto? (cosa si misura e valuta)</b>	S.4.01	La valutazione dei dirigenti si basa su indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità							
	S.4.02	La valutazione delle posizioni organizzative si basa su indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità							
	S.4.03	La valutazione dei dirigenti si basa su specifici obiettivi individuali assegnati							
	S.4.04	La valutazione delle posizioni organizzative si basa su specifici obiettivi individuali assegnati							
	S.4.05	La valutazione dei dirigenti si basa sulla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, e competenze professionali e manageriali da questi dimostrate tramite specifiche schede							
	S.4.06	La valutazione delle posizioni organizzative si basa sulla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, e competenze professionali e manageriali da questi dimostrate tramite specifiche schede							
	S.4.07	La valutazione dei dirigenti si basa sulle capacità di valutare i propri collaboratori (dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi)							
	S.4.08	La valutazione delle posizioni organizzative si basa sulle capacità di valutare i propri collaboratori (dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi)							
	S.4.09	La valutazione del personale si basa su specifici obiettivi di gruppo o individuali assegnati							
	S.4.10	La valutazione del personale si basa sulla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, e competenze e comportamenti professionali e organizzativi dimostrati.							
	S.4.11	Collegamento tra performance organizzativa e performance individuale							
<b>S.5 - Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è stato elaborato in modo corretto? (come si misura e valuta)</b>	S.5.01	Schede di valutazione individuale							
	S.5.02	Numero limitato (minimo e/o massimo) di obiettivi individuali							
	S.5.03	Dizionario delle competenze							
	S.5.04	Descrittori condivisi per gli indicatori di carattere qualitativo							
	S.5.05	Scale di valutazione per gli indicatori qualitativi							
	S.5.06	Sistema di pesi							
	S.5.07	Procedure per il calcolo di punteggi sintetici individuali							
	S.5.08	Modalità di raccolta dei dati per la valutazione (autovalutazione, incidente critico, valutazione tra pari, ecc.)							
	S.5.09	Indicatori quantitativi per valutare la capacità di differenziazione del giudizio							
	S.5.10	Procedure di conciliazione							
<b>S.6 - Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è stato elaborato in modo tale da generare degli effetti?</b>	S.6.01	Modalità di realizzazione delle indagini relative al benessere organizzativo, al grado di condivisione del sistema e alla valutazione del superiore gerarchico							
	S.6.02	Piani di miglioramento individuali							
	S.6.03	Collegamento con i sistemi incentivanti							
	S.6.04	Modalità di comunicazione dei risultati							

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE**

AREE DI CHECK	Cod_Req	Compliance/Requisiti strutturali	Valutazione compliance (presenza del singolo requisito)		Valutazione (esaustività e adeguatezza metodologica del singolo requisito)			NOTE	
			NO	SI	NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI		SI
S.7 - Il processo (in termini di sequenza di fasi, soggetti, responsabilità) è stato individuato in modo corretto, ossia è funzionale alle esigenze del ciclo della performance? (chi e quando)	S.7.01	Definizione del processo: fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità							
	S.7.02	Coinvolgimento degli stakeholder							
S.8 - Il sistema è stato elaborato in modo tale da essere coerente (e integrato) con l'intero impianto dei controlli e più in generale con il ciclo della pianificazione?	S.8.01	Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti							
	S.8.02	Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio							
	S.8.03	Coordinamento e coerenza con il Regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi							
S.9 - Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato elaborato in modo coerente con il Piano, gli aspetti legati alla trasparenza e gli standard di qualità?	S.9.01	Collegamento fra Sistema e standard di qualità							
	S.9.02	Collegamento fra Sistema e aspetti legati alla trasparenza							
	S.9.03	Collegamento fra Sistema e Piano della performance							
S.10 - Sono previsti dall'ente adeguati supporti informatici per la gestione dell'intero sistema di misurazione e valutazione?	S.10.01	Supporti informatici per la gestione del sistema di misurazione e valutazione							
S.11 - Il sistema è stato elaborato in modalità "accountability" ossia per dare evidenza (e trasparenza) della capacità di misurare e valutare in modo corretto?	S.11.01	Descrizione delle caratteristiche distintive dell'organizzazione e casi particolari							
	S.11.02	Pubblicazione ai sensi degli obblighi relativi alla trasparenza							
S.12 - Si prevedono delle modalità strutturate attraverso le quali il Sistema stesso viene migliorato?	S.12.01	Modalità di miglioramento del sistema							

### IL PIANO DELLA PERFORMANCE

AREE DI CHECK	Cod. Req	Compliance/Requisiti strutturali	Valutazione compliance (presenza del singolo requisito)		Valutazione (esaustività e adeguatezza metodologica del singolo requisito)				NOTE
			NO	SI	NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
<b>PP.1 - TRASPARENZA:</b> Il Piano viene pubblicato sul sito ed è facilmente accessibile e consultabile, in ottica di trasparenza ed è leggibile?	PP.1.01	Rispetto tempistica di legge per la redazione (31 gennaio)							
	PP.1.02	Pubblicazione sul sito istituzionale nella sezione "Valutazione, trasparenza e merito"							
	PP.1.03	Bilanciamento tra corpo del testo ed allegati							
	PP.1.04	Differenziazione del linguaggio utilizzato per le sezioni divulgative rispetto a quelle di maggior dettaglio							
<b>PP.2 - AREE STRATEGICHE, OBIETTIVI STRATEGICI E OBIETTIVI OPERATIVI:</b> Sono presenti, metodologicamente corretti, esaustivi e comprensibili?	PP.2.01	Aree strategiche e outcome							
	PP.2.02	Obiettivi strategici triennali							
	PP.2.03	Coerenza degli obiettivi strategici rispetto alle risultanze dell'analisi del contesto							
	PP.2.04	Integrazione tra obiettivi strategici e priorità politiche e/o missione istituzionale							
	PP.2.05	Obiettivi operativi annuali (almeno per il primo anno)							
	PP.2.06	Trasversalità delle aree strategiche rispetto alle unità organizzative (solo aree verticali per ciascuna unità organizzativa vs aree trasversali a tutte le aree)							
	PP.2.07	Obiettivi trasversali a più unità organizzative							
	PP.2.08	Sistematica individuazione delle interdipendenze fra obiettivi strategici e/o operativi afferenti a diverse unità organizzative							
	PP.2.09	Omogeneità nella qualità degli obiettivi, indicatori e target tra le diverse unità organizzative (elevata variabilità vs qualità omogenea)							
	PP.2.10	Sistematica individuazione delle risorse disponibili per il conseguimento degli obiettivi strategici (mancata individuazione risorse vs puntuale individuazione delle diverse tipologie di risorse)							
	PP.2.11	Sistematica individuazione delle risorse disponibili per il conseguimento degli obiettivi operativi (mancata individuazione risorse vs puntuale individuazione delle diverse tipologie di risorse)							
	PP.2.12	Individuazione degli obiettivi e degli indicatori assegnati al personale dirigenziale							
	PP.2.13	Integrazione degli obiettivi operativi con gli obiettivi individuali dei dirigenti							
	PP.2.14	Obiettivi di promozione delle pari opportunità							
<b>PP.3 - INDICATORI:</b> Sono presenti, metodologicamente corretti e consentono di misurare il grado di raggiungimento di outcome, obiettivi strategici/operativi?	PP.3.01	Indicatori di outcome							
	PP.3.02	Indicatori per gli obiettivi strategici							
	PP.3.03	Indicatori per gli obiettivi operativi							
	PP.3.04	Indicatori di input (es. risorse utilizzate)							
	PP.3.05	Indicatori di processo (es. stato di avanzamento attività)							
	PP.3.06	Indicatori di output (es. numero di pratiche lavorate)							
	PP.3.07	Indicatori di customer satisfaction							
<b>PP.4 - TARGET:</b> Sono presenti per ogni indicatore, definiti secondo criteri metodologicamente corretti?	PP.4.01	Target per gli indicatori							
	PP.4.02	Target triennali per gli obiettivi strategici							
	PP.4.03	Valori storici di riferimento (assenza valore anno precedente vs trend storico pluriennale)							
	PP.4.04	Valori di benchmark							

**IL PIANO DELLA PERFORMANCE**

AREE DI CHECK	Cod_Req	Compliance/Requisiti strutturali	Valutazione compliance (presenza del singolo requisito)		Valutazione (esaustività e adeguatezza metodologica del singolo requisito)			NOTE	
			NO	SI	NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI		SI
<b>PP.5 - PIANI OPERATIVI DI ATTIVITA':</b> Sono presenti, costruiti correttamente e consentono di individuare le attività da porre in essere per il raggiungimento degli obiettivi prefissati (con i relativi tempi e soggetti coinvolti)?	PP.5.01	Piani operativi di attività							
<b>PP.6 - RAPPRESENTAZIONE NEL PIANO DELLA PERFORMANCE DELLE INFORMAZIONI DERIVANTI DAL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE DELLA CAMERA DI COMMERCIO:</b> Sono presenti, formulate in maniera corretta dal punto di vista metodologico, completa, chiara e comprensibile anche ad un lettore esterno?	PP.6.01	Presentazione del Piano e di un indice							
	PP.6.02	Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni							
	PP.6.03	Quadro sintetico "l'amministrazione in cifre"							
	PP.6.04	Informazioni sul mandato istituzionale e missione							
	PP.6.05	Albero della performance							
	PP.6.06	Informazioni sull'analisi del contesto esterno							
	PP.6.07	Informazioni sull'analisi del contesto interno							
	PP.6.08	Informazioni sul cascading da obiettivi strategici ad obiettivi operativi							
	PP.6.09	Integrazione tra obiettivi strategici ed obiettivi operativi							
	PP.6.10	Informazioni su fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano							
	PP.6.11	Informazioni sul processo che garantisce la coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio							
	PP.6.12	Informazioni sulle azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance							
<b>PP.7 - COLLEGAMENTO CON ALTRI DOCUMENTI:</b> E' previsto ed evidenzia adeguatamente le correlazioni tra i vari documenti del ciclo di gestione della performance?	PP.7.01	Collegamento fra Piano e Programma triennale della trasparenza							
	PP.7.02	Collegamento fra Piano e Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'amministrazione							

## LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

AREE DI CHECK	Cod_Req	Compliance/Requisiti strutturali	Valutazione compliance (presenza del singolo requisito)		Valutazione (esaustività e adeguatezza metodologica del singolo requisito)			NOTE	
			NO	SI	NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI		SI
RP.1 - E' possibile rilevare la correttezza del processo di redazione?	RP.1.01	Redazione della Relazione sulla Performance nei termini di legge (30 giugno)							
RP.2 - La Relazione fornisce informazioni sintetiche e soddisfa le esigenze di lettura e comprensibilità da parte degli stakeholder?	RP.2.01	Indice e presentazione							
	RP.2.02	Sezione di sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder esterni							
	RP.2.03	Informazioni relative al contesto esterno di riferimento nel quale si è svolta l'azione dell'amministrazione							
	RP.2.04	Informazioni relative all'amministrazione (risorse umane, economiche, ecc.)							
	RP.2.05	Informazioni relative ai risultati raggiunti (sintesi del numero di obiettivi strategici e operativi raggiunti, ecc.)							
	RP.2.06	Informazioni relative alle criticità e opportunità rilevate dall'amministrazione							
RP.3 - Si rendiconta sui risultati organizzativi raggiunti?	RP.3.01	<b>Sezione "Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti"</b>							
	RP.3.02	Albero della performance							
	RP.3.03	Albero della performance; esplicitazione e adeguata rappresentazione della performance complessiva registrata dall'amministrazione nell'anno (modalità grafiche; sintesi dei risultati; ecc)							
	RP.3.04	Albero della performance; esplicitazione di aree strategiche e outcome							
	RP.3.05	Albero della performance: esplicitazione di obiettivi strategici							
	RP.3.06	Albero della performance: esplicitazione di obiettivi e piani operativi							
	RP.3.07	Risultati raggiunti relativamente alle Aree strategiche e agli obiettivi strategici							
	RP.3.08	Aree strategiche: esplicitazione di outcome associati e dei relativi indicatori							
	RP.3.09	Obiettivi strategici; esplicitazione di indicatori per gli obiettivi strategici							
	RP.3.10	Obiettivi strategici: esplicitazione dei target (valori attesi) per gli indicatori							



**LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE**

AREE DI CHECK	Cod_Req	Compliance/Requisiti strutturali	Valutazione compliance (presenza del singolo requisito)		Valutazione (esaustività e adeguatezza metodologica del singolo requisito)			NOTE	
			NO	SI	NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI		SI
<b>RP.3 - Si rendiconta sui risultati organizzativi raggiunti?</b>	RP.3.11	Obiettivi strategici; esplicitazione dei risultati ottenuti (consuntivo indicatori)							
	RP.3.12	Obiettivi strategici; esplicitazione di dati relativi agli scostamenti rispetto ai target							
	RP.3.13	Obiettivi strategici; grado (valore %) di raggiungimento							
	RP.3.14	Obiettivi strategici; esplicitazione delle cause dell'eventuale mancato raggiungimento							
	RP.3.15	Obiettivi strategici; esplicitazione dei dati relativi alle risorse umane previste ed impiegate							
	RP.3.16	Obiettivi strategici; esplicitazione dei dati relativi alle risorse economiche stanziare ed impiegate							
	RP.3.17	Allegato alla Relazione in cui sono riportate le tabelle relative agli obiettivi strategici							
	RP.3.18	Risultati raggiunti relativamente agli Obiettivi e Piani Operativi							
	RP.3.19	Obiettivi operativi; esplicitazione di indicatori per gli obiettivi operativi							
	RP.3.20	Obiettivi operativi; esplicitazione dei target (valori attesi) per gli indicatori							
	RP.3.21	Obiettivi operativi; esplicitazione dei risultati ottenuti per gli indicatori (a consuntivo)							
	RP.3.22	Obiettivi operativi; esplicitazione di dati relativi agli scostamenti rispetto ai target							
	RP.3.23	Obiettivi operativi; grado (valore %) di raggiungimento							
	RP.3.24	Obiettivi operativi; esplicitazione delle cause dell'eventuale mancato raggiungimento							
	RP.3.25	Obiettivi operativi; esplicitazione dei dati relativi alle risorse umane previste ed impiegate							
	RP.3.26	Obiettivi operativi; esplicitazione dei dati relativi alle risorse economiche stanziare ed impiegate per gli obiettivi operativi							
	RP.3.27	Obiettivi operativi; individuazione delle strutture e dei soggetti responsabili							
	RP.3.28	Allegato alla Relazione in cui sono riportate le tabelle relative agli obiettivi operativi							
	RP.3.29	Esplicitazione dei risultati conseguiti rispetto a quanto pianificato e programmato nel Programma triennale della trasparenza							
	RP.3.30	Esplicitazione dei risultati conseguiti in relazione agli Standard di qualità dei servizi							

## LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

AREE DI CHECK	Cod_Req	Compliance/Requisiti strutturali	Valutazione compliance (presenza del singolo requisito)		Valutazione (esaustività e adeguatezza metodologica del singolo requisito)			NOTE
			NO	SI	NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	
<b>RP.4 - Si rendiconta sui risultati individuali raggiunti?</b>	RP.4.1	<b>Risultati raggiunti relativamente agli Obiettivi individuali</b>						
	RP.4.2	Esplicitazione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi individuali, articolati per tipologia di personale (dirigenti, posizioni organizzative, dipendenti, ...)						
	RP.4.3	Esplicitazione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi individuali, articolati per aree organizzative, uffici, ecc.						
	RP.4.4	Esplicitazione di ulteriori elementi informativi						
<b>RP.5 - La Relazione evidenzia un'analisi dei risultati anche dal punto di vista economico patrimoniale?</b>	RP.5.1	<b>Sezione "Risorse, efficienza ed economicità"</b>						
	RP.5.2	Informazioni di bilancio e dei risultati raggiunti in termini di efficienza ed economicità delle risorse						
	RP.5.3	Quantificazione e presenza di informazioni utili per documentare il calcolo degli eventuali risparmi sui costi						
<b>RP.6 - Si rendicontano i risultati raggiunti in tema di pari opportunità e di genere?</b>	RP.6.01	<b>Sezione "Pari opportunità e bilancio di genere"</b>						
	RP.6.02	Obiettivi di promozione delle pari opportunità e di genere						
	RP.6.03	Allegato alla Relazione in cui si riporta un Prospetto relativo alle pari opportunità e al bilancio di genere						
<b>RP.7 - La Relazione fornisce informazioni sul processo seguito dall'amministrazione per la redazione della Relazione (fasi, tempi, soggetti, responsabilità)?</b>	RP.7.01	<b>Sezione "Il processo di redazione della Relazione sulla performance"</b>						
	RP.7.02	Definizione delle fasi del Processo						
	RP.7.03	Definizione dei soggetti responsabili di ciascuna fase del Processo						
	RP.7.04	Definizione della tempistica del processo						
<b>RP.8 - La Relazione evidenzia i punti di forza e le aree di miglioramento dell'intero ciclo di gestione della performance?</b>	RP.8.01	Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance						
	RP.8.02	Evidenza della presenza/assenza di integrazione tra il ciclo della performance e il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio						
	RP.8.03	Elenco dei documenti/atti adottati nell'ambito del ciclo di gestione della performance						
	RP.8.04	Esplicitazione, per ciascun documento, della data di approvazione, di pubblicazione e di aggiornamento (eventuale)						
	RP.8.05	Esplicitazione, per ciascun documento, del link da cui è possibile effettuare il download						



Camera di Commercio  
Modena

## ***ALLEGATO 2***

### ***IL MODELLO DI RAPPRESENTAZIONE E GESTIONE PER LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA***

## L'ALBERO DELLA PERFORMANCE



## I LIVELLI DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA E DELLA PROGRAMMAZIONE

### LINEE STRATEGICHE



### PROGRAMMI



- I SERVIZI AMMINISTRATIVI ANAGRAFICI
- GLI INTERVENTI PROMOZIONALI
- I PROCESSI DI SUPPORTO
- I PROGETTI DI MIGLIORAMENTO E DI INNOVAZIONE

	Liv.	Mappa strategico-operativa	Ambiti di misurazione della performance organizzativa	Tipologia di indicatore	BENCH MARKING	Metodologia di analisi	Obiettivi funzionali
	Liv. 1	Mission					
STRATEGIE	Livello 2	Linee strategiche	il livello di coinvolgimento degli stakeholder	Indicatore di processo	no	Metodologie di stakeholder engagement	Misurare e valutare il livello di coinvolgimento degli stakeholder nel Ciclo di gestione della performance per impostare delle azioni di miglioramento volte ad aumentare il processo di "inclusione".
			il livello di efficacia e della rispondenza delle politiche attivate rispetto alle esigenze delle imprese e del territorio	Indicatore di outcome	no	Metodologie di analisi di impatto delle politiche e delle strategie	Misurare e valutare il livello di efficacia e della rispondenza delle politiche attivate rispetto alle esigenze delle imprese e del territorio per supportare più efficacemente il processo decisionale alla base dell'individuazione delle strategie.

	Liv.	Mappa strategico-operativa	Ambiti di misurazione della performance organizzativa	Tipologia di indicatore	BENCH MARKING	Metodologia di analisi	Obiettivi funzionali
STRATEGIE	Livello 3	Programmi	l'impatto sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività del singolo programma	Indicatore di <i>outcome</i>	no	Metodologie di analisi di impatto dei programmi	Misurare e valutare il livello di efficacia e della rispondenza dei singoli programmi attivati rispetto alle esigenze delle imprese e del territorio per supportare più efficacemente il processo decisionale alla base dell'individuazione dei programmi
			il livello di attuazione inteso come raggiungimento quantitativo e qualitativo dei risultati attesi (il livello di raggiungimento degli standard qualitativi e quantitativi che erano stati definiti)	Indicatore di efficacia	no		Misurare, ex post, i risultati conseguiti al fine della loro valutazione per: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ l'impostazione della nuova programmazione;</li> <li>❖ intervenire sulla struttura per migliorare la capacità di attuare quanto previsto nella programmazione;</li> <li>❖ rendicontare i risultati conseguiti rispetto a quanto pianificato.</li> </ul>
			il livello previsto di assorbimento delle risorse	Indicatore di input/efficacia	no		
			il rispetto delle fasi e dei tempi previsti	Indicatore di processo/efficacia	no		Monitorare, in itinere, i singoli programmi al fine di intervenire in caso di sostanziali scostamenti

	Liv.	Mappa strategico-operativa	Ambiti di misurazione della performance organizzativa	Tipologia di indicatore	BENCH MARKING	Metodologia di analisi	Obiettivi funzionali
STOCK DEI SERVIZI E DELLE ATTIVITA'	Livello 4 e livello 5	Servizi all'utenza esterna – funzioni amministrative-anagrafiche (processi primari)	la quantità e la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati;	indicatori di output indicatori di qualità/efficacia	si	Metodologie di misurazione della qualità erogata	Misurare e valutare il livello qualitativo e quantitativo dell'erogazione (e le modalità di erogazione) dei servizi per intervenire in caso di criticità;
			la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi;		no	Metodologie di misurazione della qualità percepita	Misurare il livello di soddisfazione delle imprese e, quindi, orientare le azioni di miglioramento sulle reali esigenze degli utenti;
			l'efficienza nell'impiego delle risorse;	Indicatori di efficienza	si	Metodologie di misurazione dei costi dei processi/prodotti	Misurare il livello di impiego delle risorse, valutandone il rapporto con i risultati conseguiti per poter intervenire con delle azioni correttive in caso di criticità.
		Interventi promozionali – Funzioni di supporto alle imprese	la quantità e la qualità degli interventi realizzati;	Indicatore di output Indicatori di efficacia	no	Metodologie di misurazione dei costi dei processi/prodotti	Misurare, ex post, i risultati conseguiti al fine della loro valutazione per: ❖ l'impostazione della nuova programmazione; ❖ intervenire sulla struttura per migliorare la capacità di attuare quanto previsto nella programmazione; ❖ rendicontare i risultati conseguiti rispetto a quanto pianificato.
il livello previsto di assorbimento delle risorse;	Indicatore di input/efficacia	no					

		la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi;		no	Metodologie di misurazione della qualità percepita	Misurare il livello di soddisfazione delle imprese per supportare le azioni di selezione/miglioramento delle attività promozionali.
	Servizi all'utenza interna – (processi secondari)	la quantità e la qualità dei processi  l'efficienza nell'impiego delle risorse	Indicatore di <i>output</i>  Indicatore di qualità/efficacia  Indicatore di input/efficienza	si  si		Misurare e valutare se i processi interni hanno un adeguato livello di efficacia e di efficienza, per individuare e, quindi, intervenire sulle criticità individuate
	Progetti di miglioramento e di innovazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la modernizzazione dell'organizzazione</li> <li>• il miglioramento dell'organizzazione</li> <li>• il miglioramento qualitativo delle competenze professionali la promozione delle pari</li> <li>• l'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi la riduzione dei costi</li> </ul>	Indicatori di processo		Metodologie di project management	Misurare e valutare l'efficacia dei progetti di innovazione e di miglioramento e, quindi, aumentare la capacità della struttura di raggiungere gli obiettivi correlati.



	Liv.	Mappa strategico-operativa	Ambiti di misurazione della performance organizzativa	Tipologia di indicatore	BENCH MARKING	Metodologia di analisi	Obiettivi funzionali
LO STATO DI SALUTE DELL'ENTE			le condizioni di equilibrio economico-patrimoniale,	Indicatori economico patrimoniali	si		Monitorare in tempo reale una serie di variabili per in caso di una loro criticità anche in via anticipata (analizzandone il trend negativo).
			le condizioni di equilibrio organizzativo	Indicatori di struttura	si		Monitorare in tempo reale una serie di variabili e quindi intervenire rapidamente in caso di una loro criticità anche in via anticipata (analizzandone il trend negativo).



Camera di Commercio  
Modena

## ***ALLEGATO 3***

### ***IL SISTEMA INFORMATICO A SUPPORTO DELLA MAPPA STRATEGICA OPERATIVA***

## Indice

<b>1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA INFORMATICO .....</b>	<b>3</b>
L'ARCHITETTURA .....	3
LO SCHEMA LOGICO E ARCHITETTURALE DEL SISTEMAINFORMATICO .....	4
SOGGETTI COINVOLTI E RESPONSABILITA' .....	4
<b>2. PROCESSO INFORMATICO DI GESTIONE DEL CICLO DELLA <i>PERFORMANCE</i> .....</b>	<b>6</b>
PIANIFICAZIONE STRATEGICA, PROGRAMMAZIONE OPERATIVA ED ASSEGNAZIONE OBIETTIVI (EX ANTE) .....	6
MONITORAGGIO E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE (IN ITINERE) .....	6
MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI PROGRAMMATI (EX POST) .....	7
<b>3. LINK .....</b>	<b>8</b>

## 1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA INFORMATICO

### *L'architettura*

Il sistema informatico di gestione del Ciclo della Performance, denominato nel suo complesso Saturno, è un sistema modulare, basato su un database multidimensionale che raccoglie le informazioni provenienti da vari sistemi “satelliti”, frutto di un progetto che ha impegnato insieme con Infocamere (la società informatica del sistema camerale) 11 Camere di commercio, tra cui quella di Modena.

Per verificare in tempo reale procedure e stato dell' intero sistema di gestione, “trasversalmente” ai vari moduli di cui si compone, e prendere atto in maniera organica dei requisiti formulati dal Gruppo di Lavoro sul Ciclo della Performance nei due anni di vita del progetto Saturno, è possibile collegarsi alle relative Linee guida, disponibili al link [http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/Febe\\_Linee\\_Guida\\_Utilizzo.pdf](http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/Febe_Linee_Guida_Utilizzo.pdf).

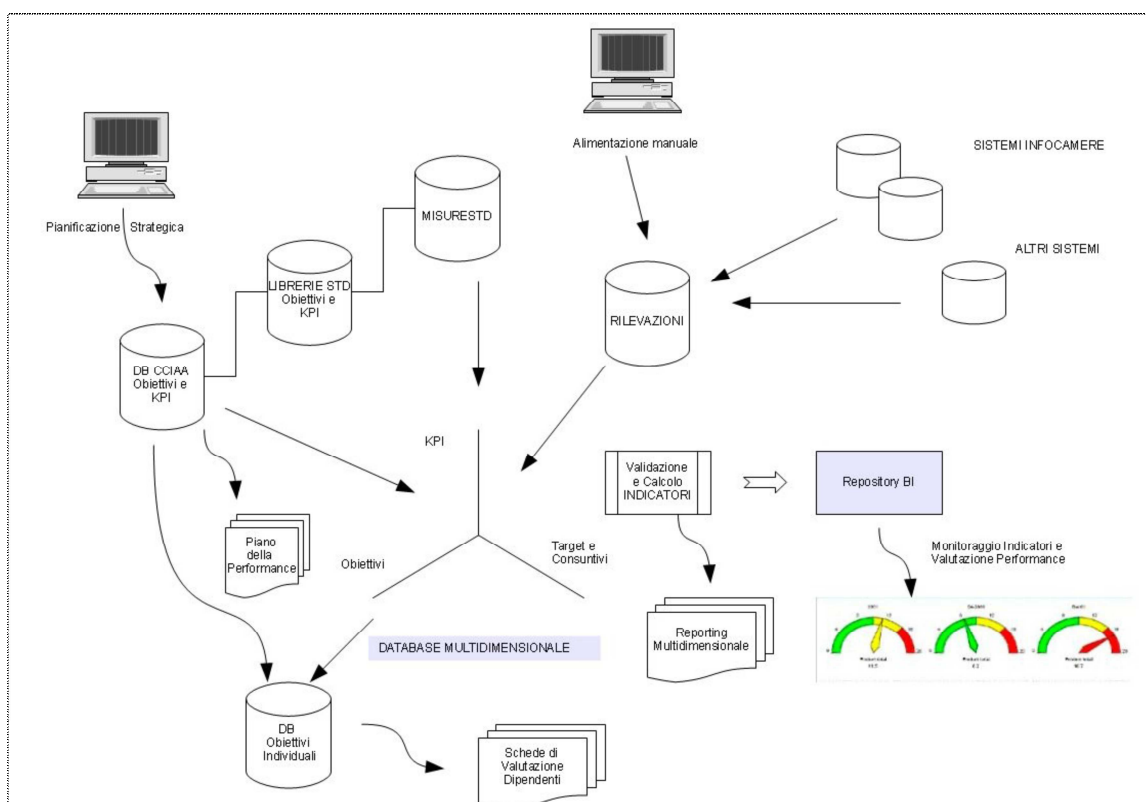
Attualmente sono attivi 5 moduli:

- Il modulo di **Pianificazione (Febe)**: consente di inserire i Piani della Performance e di gestire tutte le informazioni necessarie alla loro redazione (Obiettivi, Indicatori, Aree Organizzative, Dipendenti, Valori economici, etc.)
- Il modulo di **Rilevazione (Enterprise Performance Management)**: consente di inserire le rilevazioni delle misure elementari (o di acquisirle in modo automatico dai sistemi Infocamere con cui vengono gestiti i processi misurati), di calcolare il valore degli indicatori e la performance degli obiettivi.
- Il modulo di **Monitoraggio (Oracle Business Intelligence)**: è basato su insieme di cruscotti che consentono di monitorare l'andamento degli indicatori in corso d' anno e di rendicontare la performance finale rispetto ai target stabiliti.
- Il modulo di **Valutazione Individuale (Teti)**: consente di assegnare le schede di valutazione individuale ai dipendenti, mutuando obiettivi e indicatori dal Piano o definendoli ex-novo e di gestirne nel corso dell'anno il relativo monitoraggio,

mediante il collegamento con i moduli di rilevazione e monitoraggio.

- Il modulo di **Erogazione degli Incentivi (Hati)**: consente di erogare i premi di produttività individuale sulla base dei risultati conseguiti nel sistema di valutazione.

### **Lo Schema logico e architetturale del sistema**



### **Soggetti coinvolti e responsabilità**

La gestione del Ciclo della Performance è un' attività complessa che vede la partecipazione di più "attori", con ruoli e responsabilità diverse. I ruoli operativi definiti sono:

- **Responsabile della Pianificazione (Controllo di gestione)**

E' abilitato ad accedere al modulo di Pianificazione e ad eseguire le operazioni

relative alla redazione del piano. Inserisce gli Obiettivi, definisce le misure e gli Indicatori, aggiorna le anagrafiche dei Dipendenti, delle Aree Organizzative, dei Centri di Costo etc.

Gestisce anche l' assegnazione dei ruoli di Rilevatore, Validatore e Amministratore ai dipendenti.

– **Responsabile della Rilevazione (Rilevatore)**

E' abilitato ad accedere al modulo di Rilevazione per inserire le rilevazioni delle misure elementari.

Il responsabile della Pianificazione assegna a ciascun rilevatore le misure di competenza: il rilevatore avrà visibilità soltanto sulle misure che gli sono state assegnate.

– **Responsabile della Validazione (Validatore, generalmente la PO)**

E' abilitato ad accedere al modulo di Rilevazione per validare le misure inserite dal rilevatore e di conseguenza il valore degli indicatori (KPI). Il responsabile della Pianificazione assegna a ciascun validatore i KPI di competenza: il validatore avrà visibilità soltanto sui KPI che gli sono stati assegnati.

– **Amministratore del Monitoraggio (Controllo di gestione)**

Ha il ruolo di supervisione delle macro-aree Pianificazione, Rilevazione e Monitoraggio. E' abilitato ad accedere al modulo di Pianificazione e ad eseguire tutte le operazioni relative alla redazione e alla pubblicazione del piano. E' abilitato ad accedere al modulo di Rilevazione per rilevare le misure elementari, validare i KPI e controllare il processo di rilevazione e validazione. E' abilitato ad utilizzare e amministrare il modulo di Monitoraggio.

– **Utente del Monitoraggio (dirigenti, PO e responsabili di progetto)**

E' abilitato ad accedere al modulo di Monitoraggio per monitorare il piano e la performance attraverso i cruscotti e i report interattivi.

– **Responsabile della Valutazione (Ufficio personale)**

E' abilitato ad accedere al modulo di Valutazione Individuale e a quello di Erogazione degli Incentivi per gestire le schede di Valutazione e il calcolo del premio di produttività individuale.

## **2. PROCESSO INFORMATICO DI GESTIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE**

Il processo informatico di gestione del ciclo della performance segue il processo più diffusamente descritto nell'ambito del Sistema di Misurazione, che ne individua le fasi, i tempi, le modalità e i soggetti coinvolti.

Elenchiamo di seguito le macro-fasi che scandiscono il processo, sia in relazione alla performance dell'Ente, che in relazione alla performance individuale, i moduli informatici che vengono attivati per la relativa gestione ed i link ai corrispettivi manuali operativi, i documenti prodotti in esito alle varie fasi:

### **PIANIFICAZIONE STRATEGICA, PROGRAMMAZIONE OPERATIVA ED ASSEGNAZIONE OBIETTIVI (EX ANTE)**

- . Pianificazione strategica e programmazione annuale delle attività e degli obiettivi operativi (a seguito ed in linea con la pianificazione strategica):
  - modulo: Febe  
[http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/Febe\\_Manuale\\_Utente\\_Pianificazione.pdf](http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/Febe_Manuale_Utente_Pianificazione.pdf)
  - prodotto: Albero della performance;
- . Assegnazione obiettivi individuali:
  - modulo: Teti  
[http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/Manuale\\_Utente\\_Valutazione.pdf](http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/Manuale_Utente_Valutazione.pdf)
  - prodotto: Schede individuali per assegnazione obiettivi (scheda assegnata).

### **MONITORAGGIO E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE (IN ITINERE)**

- . Monitoraggio e verifica intermedia performance raggiunta a livello di Ente:
  - moduli: EPM, Oracle BI;  
[http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/EPM\\_Manuale\\_Utente\\_Rilevazione.pdf](http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/EPM_Manuale_Utente_Rilevazione.pdf)  
[http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/OBIEE\\_Manuale\\_Utente\\_Monitoraggio.pdf](http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/OBIEE_Manuale_Utente_Monitoraggio.pdf)
  - prodotto: cruscotti e report interattivi per valutazione intermedia;



- . Monitoraggio e verifica intermedia performance individuale raggiunta:
  - moduli: Teti;  
[http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/Manuale\\_Utente\\_Valutazione.pdf](http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/Manuale_Utente_Valutazione.pdf)
  - prodotto: schede individuale di monitoraggio intermedio (scheda revisionata);

#### **RENDICONTAZIONE: MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI PROGRAMMATI (EX POST)**

- . Rendicontazione performance raggiunta a livello di Ente:
  - moduli: EPM, Oracle BI;  
[http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/EPM\\_Manuale\\_Utente\\_Rilevazione.pdf](http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/EPM_Manuale_Utente_Rilevazione.pdf)  
[http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/OBIEE\\_Manuale\\_Utente\\_Monitoraggio.pdf](http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/OBIEE_Manuale_Utente_Monitoraggio.pdf)
  - prodotto: Relazione sulla performance;
- . Rendicontazione performance e valutazione individuale:
  - moduli: Teti;  
[http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/Manuale\\_Utente\\_Valutazione.pdf](http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/Manuale_Utente_Valutazione.pdf)
  - prodotto: schede di valutazione della performance individuale (scheda chiusa);
- . Erogazione incentivi:
  - moduli: Hati;  
[http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/Manuale\\_Utente\\_Valutazione.pdf](http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/Manuale_Utente_Valutazione.pdf)
  - prodotto: Quantificazione premialità da erogare.





### 3. LINK

In luogo dei manuali (che non vengono allegati per garantire agli stessi di poter essere visualizzati nell'aggiornamento più recente), si riportano i relativi link:

- . LINEE GUIDA AL SISTEMA SATURNO
- . [http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/Febe\\_Linee\\_Guida\\_Utilizzo.pdf](http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/Febe_Linee_Guida_Utilizzo.pdf)
- . PIANIFICAZIONE:  
[http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/Febe\\_Manuale\\_Utente\\_Pianificazione.pdf](http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/Febe_Manuale_Utente_Pianificazione.pdf)
- . RILEVAZIONE  
[http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/EPM\\_Manuale\\_Utente\\_Rilevazione.pdf](http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/EPM_Manuale_Utente_Rilevazione.pdf)
- . MONITORAGGIO  
[http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/OBIEE\\_Manuale\\_Utente\\_Monitoraggio.pdf](http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/OBIEE_Manuale_Utente_Monitoraggio.pdf)
- . VALUTAZIONE INDIVIDUALE  
[http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/Manuale\\_Utente\\_Valutazione.pdf](http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/Manuale_Utente_Valutazione.pdf)

Anche le schede disponibili, estraibili dai sistemi, non vengono allegate, in quanto il sistema non ne produce il modello "vuoto", ma solo elencate, perché comunque rintracciabili, nella forma più aggiornata, nei manuali suddetti:

- . Scheda Area Strategica (Febe - Pianificazione)
- . Scheda Obiettivo Strategico (Febe - Pianificazione)
- . Scheda Programma (Febe - Pianificazione)
- . Scheda Obiettivo Operativo (Febe - Pianificazione)
- . Scheda Obiettivo Operativo per Unità Organizzativa (Febe - Pianificazione)
- . Scheda Azione (Febe - Pianificazione)
- . Scheda Misura (Febe - Pianificazione)
- . Scheda Indicatore (Febe - Pianificazione)
- . Scheda Utente (Teti – Valutazione individuale)



Camera di Commercio  
Modena

## ***ALLEGATO 4***

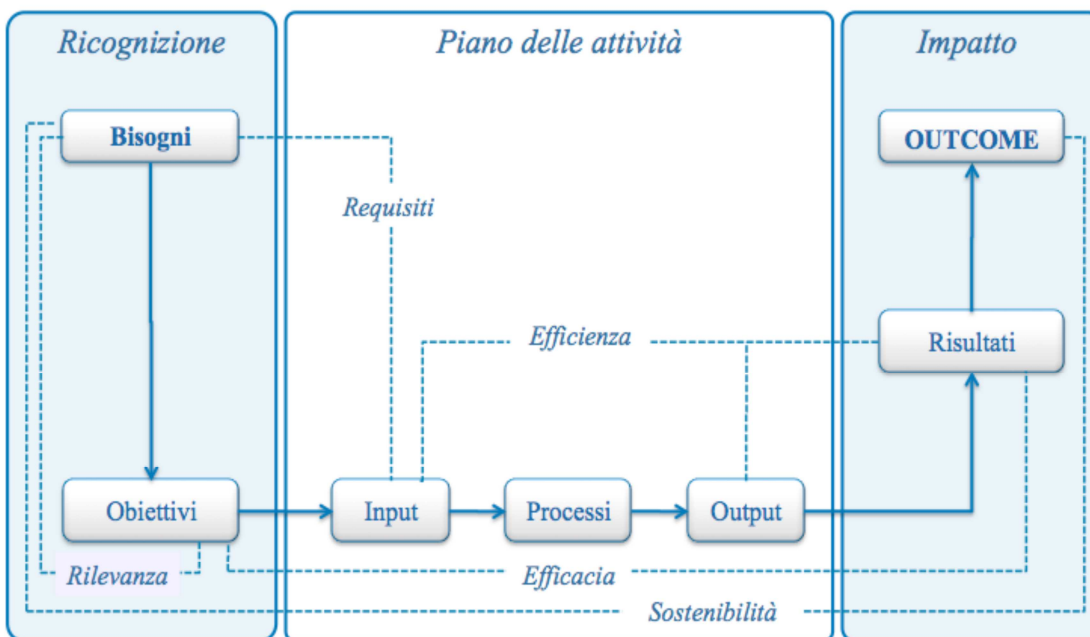
### ***LE TIPOLOGIE DI INDICATORI***



Il Sistema ha come riferimento, in particolare, le seguenti tipologie di indicatori:

- **indicatori di *input* (o di risorse).** Con questa tipologia di indicatori l'Ente misura l'ammontare delle risorse (finanziarie, professionali, tecnologiche o di altro genere) impiegate a livello di programma o a livello di singolo progetto, intervento promozionale, servizio o processo di supporto;
- **indicatori di *output* (o di prodotto).** Con questa tipologia di indicatori l'Ente misura la quantità dei beni o dei servizi erogati (dai processi primari e dai processi secondari) in un dato periodo;
- **indicatori di *processo*.** Con questa tipologia di indicatori l'Ente misura alcune variabili inerenti il processo che consentono il raggiungimento dell'output dei processi primari (servizi all'utenza esterna) e dei processi di supporto (servizi all'utenza interna);
- **indicatori di *progetto*.** Con questa tipologia di indicatori l'Ente misura alcune variabili inerenti i progetti che vengono pianificati e realizzati per raggiungere obiettivi di diversa natura (di innovazione, di miglioramento e di altra natura);
- **indicatori di *efficienza*.** Con questa tipologia di indicatori l'Ente misura la capacità di utilizzo ottimale delle risorse; l'indicatore mette in rapporto le risorse impiegate (input) con i "prodotti" (output);
- **indicatori di *efficacia*.** Con questa tipologia di indicatori l'Ente misura la capacità di raggiungere gli obiettivi definiti per i progetti, gli interventi promozionali, i servizi all'utenza e i processi di supporto; l'indicatore mette in rapporto i risultati ottenuti con gli obiettivi che vengono preventivamente individuati (*target*);
- **indicatori di *outcome*.** Con questa tipologia di indicatori l'Ente misura l'impatto dell'azione dell'Ente, nel suo complesso e attraverso le specifiche linee programmatiche, rispetto ai bisogni e alle esigenze del territorio e degli *stakeholders*
- **indicatori di *qualità*.** Con questa tipologia di indicatori l'Ente misura la qualità erogata (delibera CIVIT 88/2010).

Il modello logico a cui si rifanno le tipologie di indicatori, utilizzati nel Sistema della Camera di commercio di Modena, è rappresentato nella figura seguente:





Camera di Commercio  
Modena

## ***ALLEGATO 5***

***GLI INDICATORI DI BENCHMARKING APPROVATI AI SENSI DELL'ARTICOLO 35***

***DEL D.P.R. N. 254 DEL 2005***

UNIONCAMERE

# **Piano integrato degli indicatori per il monitoraggio e controllo delle Camere di Commercio Revisione 2014**

Roma, Marzo 2015

### GLI OBIETTIVI DEL SISTEMA DI MONITORAGGIO E MISURAZIONE DELLE CAMERE

Il presente documento costituisce un supporto per l'**individuazione di indicatori utili** per la definizione di strumenti di pianificazione e controllo che le CCIAA dovrebbero implementare al fine di ottenere una gestione **più efficiente e orientata alla qualità del servizio** (ex art. 35 del DPR 254/2005).

Gli obiettivi di tale sistema di monitoraggio e valutazione sono:

- fornire a ciascuna Camera ed al sistema camerale nel suo complesso tutti gli elementi utili alla determinazione dei **costi dei processi/servizi** ed alla definizione delle relative aree di ottimizzazione e di razionalizzazione
- consentire la puntuale rilevazione degli indici in grado di verificare **la capacità** di ciascun Ente e del sistema nel suo complesso di garantire, insieme, il **raggiungimento della mission** e l'**equilibrio economico-finanziario**
- Supportare la definizione di **standard di servizio** a livello camerale e nazionale
- rilevare le dinamiche gestionali (costi, volumi di attività, massa critica e qualità dei servizi) in ottica di **associazione a livello «sovra»camerale** delle funzioni guidando i percorsi di riorganizzazione sulla base di parametri anche di natura economica

Il monitoraggio e controllo di una Camera di commercio si esercita ad un **doppio livello**:

### **livello strategico**

- attraverso la misurazione degli outcome intesi come il cambiamento nello stato del «benessere collettivo» prodotto dalla combinazione dei servizi erogati dalla Camera con altri fattori esogeni:

### **livello operativo**

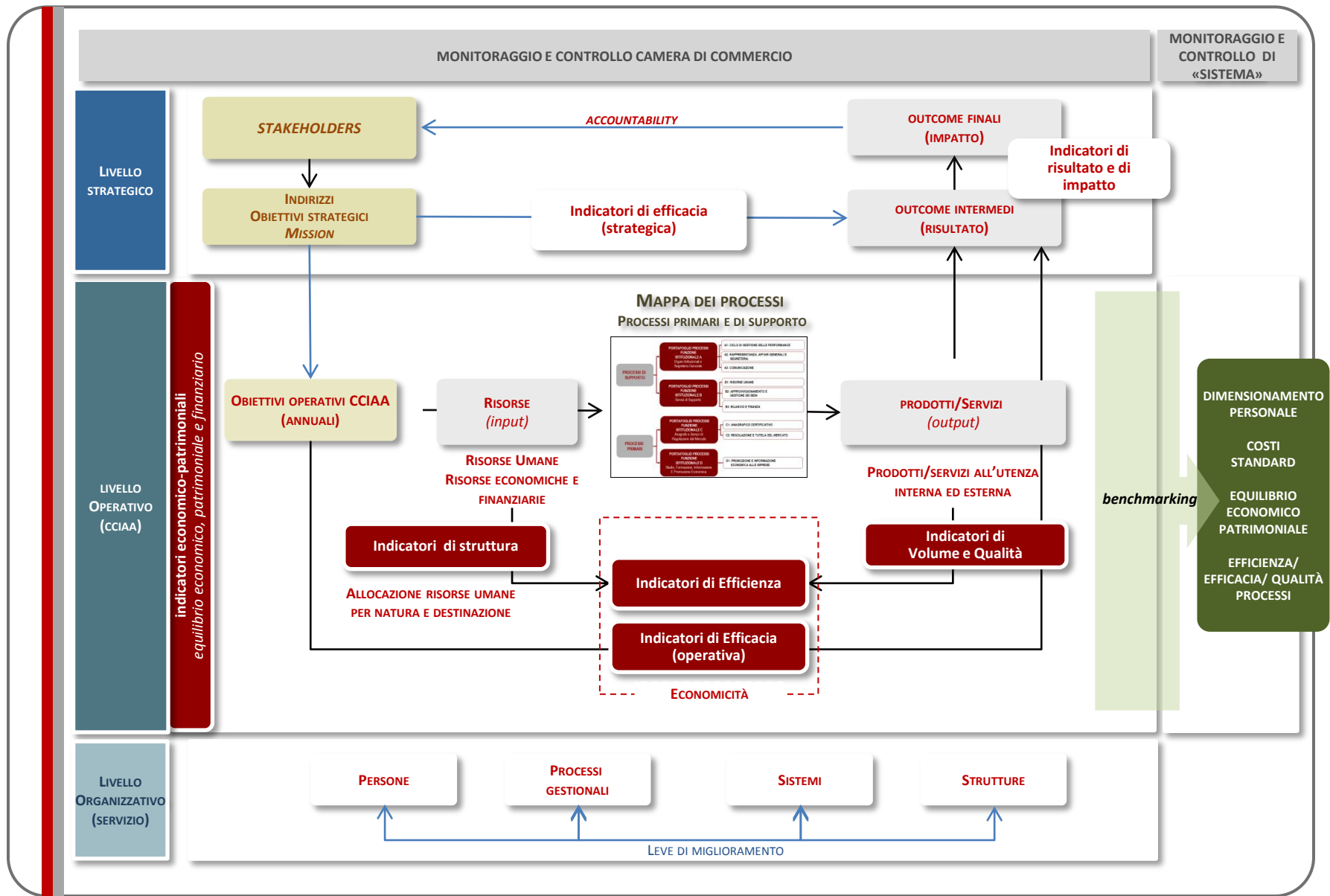
attraverso la misurazione e valutazione:

- delle risorse umane, strumentali e finanziarie con i quali si svolgono le attività funzionali al raggiungimento degli obiettivi
- dei volume e la qualità dei servizi erogati dalla Camera
- del livello di efficacia ed efficienza con cui vengono gestiti i processi attraverso i quali si mettono in relazione tra loro le diverse componenti Camerali e vengono svolte le attività per l'erogazione dei servizi
- delle dinamiche economico-patrimoniali in grado di incidere sullo stato di «salute» della Camera e sulla capacità di raggiungere la propria *mission*

A partire dai risultati di tali misurazioni la Camera è chiamata ad individuare a **livello “organizzativo”** le misure idonee a garantire gli standard del sistema camerale agendo sulle principali leve sulle quali è possibile intervenire, quali l'allocazione e la riqualificazione del personale; l'ottimizzazione e l'informatizzazione dei processi, l'attuazione di strategie di esternalizzazione/internalizzazione e la razionalizzazione delle sedi fisiche nelle quali vengono erogati i servizi.



# Prima parte: Quadro normativo e obiettivi del nuovo piano integrato degli indicatori



SISTEMA DI RILEVAZIONE DEGLI INDICATORI DI PARETO

RILEVAZIONI AUTOMATICHE DA KRONOS	
FTE dipendenti – FTE personale esterno	indicatori di efficienza (produttività) indicatori di struttura
Costi di processo	Indicatori di efficienza
Ricavi di processo	Indicatori di efficienza
Classificazione interventi economici	Indicatori di efficacia

RILEVAZIONI CAMERALI	
Volumi d'attività non rilevabili da IC	indicatori di efficienza
altre rilevazioni ad hoc (orari sportelli etc)	indicatori di qualità



RILEVAZIONI CENTRALIZZATE UNIONCAMERE	
Dati imprese (movimprese)	indicatori di efficienza
Dati osservatorio Bilanci	Indicatori economico patrimoniali
Dati banche dati istituzionali (Banca d'Italia, Confidi etc)	Indicatori di efficacia
Dati Infocamere/ Ecocerved	indicatori di efficienza

Gli indicatori per il monitoraggio e controllo

**Gli indicatori di efficienza, volume, efficacia e qualità dei processi elaborati ai sensi dell'art.35 del DPR 254 del 2005**

Gli indicatori per la misurazione dei processi

**Costi standard di processo**

7

Processo	Numeratore (fonte Kronos)	Denominatore (Driver)	Fonte Driver	Cosa misura	Valore segnaletico
A1.1 Pianificazione, programmazione, monitoraggio e controllo	<b>Costi del processo A1.1</b>	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	Osservatorio Bilanci	Indica i costi assorbiti dal processo di Pianificazione, programmazione, monitoraggio e controllo in relazione alle «dimensioni» del Bilancio della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato al valore standard (valore mediano al netto dei dati outlier), calcolato sia a livello nazionale che in relazione a ciascuno dei 4 cluster dimensionali, al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano può indicare la presenza di margini di razionalizzazione ma il dato va interpretato alla luce della qualità degli output realizzati e della capillarità del sistema di monitoraggio e controllo. Un oneroso processo di pianificazione e controllo può essere «letto» come un investimento da parte della Camera.
A1.2 Sistemi di gestione	<b>Costi del processo A1.2</b>	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	KRONOS	Indica i costi assorbiti dal processo di Sistemi di gestione in relazione alla numerosità del personale camerale	Il valore di ciascuna Camera va rapportato al valore standard (valore mediano al netto dei dati outlier), calcolato sia a livello nazionale che in relazione a ciascuno dei 4 cluster dimensionali, al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano può indicare la presenza di margini di razionalizzazione. Il dato va comunque contestualizzato alle attività camerali. Un valore alto non è necessariamente indice di inefficienza ma potrebbe derivare da processi di riorganizzazione, semplificazione e razionalizzazione dei sistemi di gestione che potrebbero apportare benefici in altri ambiti di intervento.
A2.1 Gestione e supporto organi istituzionali	<b>Costi del processo A2.1</b>	10.000 Imprese attive + UULL	Movimeprese	Indica i costi assorbiti dal processo di Gestione e supporto organi istituzionali in relazione al «bacino di utenza» della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato al valore standard (valore mediano al netto dei dati outlier), calcolato sia a livello nazionale che in relazione a ciascuno dei 4 cluster dimensionali, al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano può indicare la presenza di margini di razionalizzazione.
A2.2 Tutela legale	<b>Costi del processo A2.2</b>	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	Osservatorio Bilanci	Indica i costi assorbiti dal processo di Tutela legale in relazione alle «dimensioni» del Bilancio della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato al valore standard (valore mediano al netto dei dati outlier), calcolato sia a livello nazionale che in relazione a ciascuno dei 4 cluster dimensionali, al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano può indicare la presenza di margini di razionalizzazione.
A2.3 Gestione documentazione	<b>Costi del processo A2.3</b>	10.000 Imprese attive + UULL	Movimeprese	Indica i costi assorbiti dal processo di Gestione e documentazione in relazione al «bacino di utenza» della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato al valore standard (valore mediano al netto dei dati outlier), calcolato sia a livello nazionale che in relazione a ciascuno dei 4 cluster dimensionali, al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano può indicare la presenza di margini di razionalizzazione.
A3.1 Comunicazione	<b>Costi del processo A3.1</b>	10.000 Imprese attive + UULL	Movimeprese	Indica i costi assorbiti dal processo di Comunicazione in relazione al «bacino di utenza» della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato al valore standard (valore mediano al netto dei dati outlier), calcolato sia a livello nazionale che in relazione a ciascuno dei 4 cluster dimensionali, al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano può indicare la presenza di margini di razionalizzazione.

Processo	Numeratore (fonte Kronos)	Denominatore (Driver)	Fonte Driver	Cosa misura	Valore segnaletico
B1.1 Acquisizione e gestione risorse umane	<b>Costi del processo B1.1</b>	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	KRONOS	Indica i costi assorbiti dal processo di Acquisizione e gestione risorse umane in relazione alla numerosità del personale camerale.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato al valore standard (valore mediano al netto dei dati outlier), calcolato sia a livello nazionale che in relazione a ciascuno dei 4 cluster dimensionali, al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano può indicare la presenza di margini di razionalizzazione
B2.1 Fornitura beni e servizi	<b>Costi del processo B2.1</b>	1.000 € di Valore acquisti	KRONOS	Indica i costi assorbiti dal processo di Fornitura beni e servizi in relazione al valore degli acquisti effettuati dall'ente andando a misurare l'efficienza del processo di approvvigionamento	Il valore di ciascuna Camera va rapportato al valore standard (valore mediano al netto dei dati outlier), calcolato sia a livello nazionale che in relazione a ciascuno dei 4 cluster dimensionali, al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano può indicare la presenza di margini di razionalizzazione.
B2.2 Gestione beni materiali e immateriali e logistica	<b>Costi del processo B2.2</b>	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	KRONOS	Indica i costi assorbiti dal processo di Gestione beni materiali e immateriali e logistica in relazione al numero individui presenti nelle diverse sedi dell'ente	Il valore di ciascuna Camera va rapportato al valore standard (valore mediano al netto dei dati outlier), calcolato sia a livello nazionale che in relazione a ciascuno dei 4 cluster dimensionali, al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano può indicare la presenza di margini di razionalizzazione.
B3.1 Gestione diritto annuale	<b>Costi del processo B3.1</b>	Imprese attive + UULL	Movimeprese	Indica i costi assorbiti dal processo di Gestione del Diritto annuale in relazione al «bacino di utenza» della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato al valore standard (valore mediano al netto dei dati outlier), calcolato sia a livello nazionale che in relazione a ciascuno dei 4 cluster dimensionali, al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano può indicare la presenza di margini di razionalizzazione.
B3.2 Gestione contabilità e liquidità	<b>Costi del processo B3.2</b>	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	Osservatorio Bilanci	Indica i costi assorbiti dal processo di Gestione contabilità e liquidità in relazione alle «dimensioni» del Bilancio della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato al valore standard (valore mediano al netto dei dati outlier), calcolato sia a livello nazionale che in relazione a ciascuno dei 4 cluster dimensionali, al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano può indicare la presenza di margini di razionalizzazione.

Processo	Numeratore (fonte Kronos)	Denominatore (Driver)	Fonte Driver	Cosa misura	Valore segnaletico
C1.1 Tenuta registro imprese (ri), repertorio economico amministrativo (rea), albo artigiani (aa)	<b>Costi del processo C1.1</b>	Imprese registrate + UULL	Movimprese	Indica i costi assorbiti dal processo di Tenuta registro imprese (ri), repertorio economico amministrativo (rea), albo artigiani (aa) in relazione al «bacino di utenza» della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato al valore standard (valore mediano al netto dei dati outlier), calcolato sia a livello nazionale che in relazione a ciascuno dei 4 cluster dimensionali, al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano può indicare la presenza di margini di razionalizzazione.
C1.2 Tenuta albo gestori ambientali (solo per le cciaa capoluogo di regione)	<b>Costi del processo C1.2</b>	Imprese attive + UULL	Movimprese	Indica i costi assorbiti dal processo di Tenuta albo gestori ambientali in relazione al «bacino di utenza» della Camera	Il valore di ciascuna Camera va rapportato al valore standard (valore mediano al netto dei dati outlier), calcolato sia a livello nazionale che in relazione a ciascuno dei 4 cluster dimensionali, al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano può indicare la presenza di margini di razionalizzazione.
C1.3 Gestione suap camerale	<b>Costi del processo C1.3</b>	Imprese attive + UULL	Movimprese	Indica i costi assorbiti dal processo di Gestione suap camerale in relazione al «bacino di utenza» della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato al valore standard (valore mediano al netto dei dati outlier), calcolato sia a livello nazionale che in relazione a ciascuno dei 4 cluster dimensionali, al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano può indicare la presenza di margini di razionalizzazione.
C1.4 Servizi digitali	<b>Costi del processo C1.4</b>	Imprese attive + UULL	Movimprese	Indica i costi assorbiti dal processo di Servizi digitali in relazione al «bacino di utenza» della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato al valore standard (valore mediano al netto dei dati outlier), calcolato sia a livello nazionale che in relazione a ciascuno dei 4 cluster dimensionali, al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano può indicare la presenza di margini di razionalizzazione.
C1.5 Certificazioni per l'estero	<b>Costi del processo C1.5</b>	1.000.000 € di Valore esportazioni	KRONOS	Indica i costi assorbiti dal processo di Gestione e documentazione in relazione al valore delle esportazioni dell'ente	Il valore di ciascuna Camera va rapportato al valore standard (valore mediano al netto dei dati outlier), calcolato sia a livello nazionale che in relazione a ciascuno dei 4 cluster dimensionali, al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano può indicare la presenza di margini di razionalizzazione.

Processo	Numeratore (fonte Kronos)	Denominatore (Driver)	Fonte Driver	Cosa misura	Valore segnaletico
C2.1 Protesti	<b>Costi del processo C2.1</b>	Imprese attive + UULL	Movimprese	Indica i costi assorbiti dal processo di gestione dei Protesti in relazione al «bacino di utenza» della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato al valore standard (valore mediano al netto dei dati outlier), calcolato sia a livello nazionale che in relazione a ciascuno dei 4 cluster dimensionali, al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano può indicare la presenza di margini di razionalizzazione.
C2.2 Brevetti e marchi	<b>Costi del processo C2.2</b>	Imprese attive + UULL	Movimprese	Indica i costi assorbiti dal processo di rilascio di marchi e brevetti in al «bacino di utenza» della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato al valore standard (valore mediano al netto dei dati outlier), calcolato sia a livello nazionale che in relazione a ciascuno dei 4 cluster dimensionali, al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano può indicare la presenza di margini di razionalizzazione.
C2.3 Prezzi e borsa merci	<b>Costi del processo C2.3</b>	Imprese attive + UULL	Movimprese	Indica i costi assorbiti dal processo di Sistemi di gestione in relazione alla numerosità del personale camerale	Il valore di ciascuna Camera va rapportato al valore standard (valore mediano al netto dei dati outlier), calcolato sia a livello nazionale che in relazione a ciascuno dei 4 cluster dimensionali, al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano può indicare la presenza di margini di razionalizzazione.
C2.4 Sanzioni amministrative ex l. 689/81	<b>Costi del processo C2.4</b>	Imprese attive + UULL	Movimprese	Indica i costi assorbiti dal processo Sanzioni amministrative ex l.689/81 in relazione al «bacino di utenza» della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato al valore standard (valore mediano al netto dei dati outlier), calcolato sia a livello nazionale che in relazione a ciascuno dei 4 cluster dimensionali, al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano può indicare la presenza di margini di razionalizzazione.
C2.5 Attività in materia di metrologia legale	<b>Costi del processo C2.5</b>	Imprese attive + UULL	Movimprese	Indica i costi assorbiti dal processo di Attività in materia di metrologia legale in relazione al «bacino di utenza» della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato al valore standard (valore mediano al netto dei dati outlier), calcolato sia a livello nazionale che in relazione a ciascuno dei 4 cluster dimensionali, al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano può indicare la presenza di margini di razionalizzazione.
C2.6 Forme alternative di giustizia	<b>Costi del processo C2.6</b>	N° Mediazioni/c onciliazioni	MECA	Indica i costi assorbiti dal processo di Forme alternative di giustizia in relazione ai volumi di attività	Il valore di ciascuna Camera va rapportato al valore standard (valore mediano al netto dei dati outlier), calcolato sia a livello nazionale che in relazione a ciascuno dei 4 cluster dimensionali, al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano può indicare la presenza di margini di razionalizzazione.
C2.7 Regolamentazione del mercato	<b>Costi del processo C2.7</b>	Imprese attive + UULL	Movimprese	Indica i costi assorbiti dal processo di Regolamentazione del mercato in relazione al «bacino di utenza» della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato al valore standard (valore mediano al netto dei dati outlier), calcolato sia a livello nazionale che in relazione a ciascuno dei 4 cluster dimensionali, al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano può indicare la presenza di margini di razionalizzazione.



Processo	Numeratore (fonte Kronos)	Denominatore (Driver)	Fonte Driver	Cosa misura	Valore segnaletico
D1.1 Monitoraggio economia e mercato	<b>Costi del processo D1.1</b>	Imprese attive + UULL	Movimprese	Indica i costi assorbiti dal processo di Monitoraggio economia e mercato in relazione al «bacino di utenza» della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato al valore standard (valore mediano al netto dei dati outlier), calcolato sia a livello nazionale che in relazione a ciascuno dei 4 cluster dimensionali, al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano può indicare la presenza di margini di razionalizzazione. In questo caso, tuttavia, un valore superiore al livello mediano non va necessariamente letto in «chiave negativa» in quanto gli Interventi economici (associabili in particolare alla Funzione D) rappresentano il «valore aggiunto» che il sistema camerale trasmette al territorio e alle imprese.
D1.2 Formazione professionale rivolta all'esterno	<b>Costi del processo D1.2 (al netto degli interventi economici)</b>	1.000 € di Interventi economici destinati alla formazione	KRONOS	Indica i costi assorbiti dal processo di Formazione professionale rivolta all'esterno (al netto degli interventi economici) in relazione al «bacino di utenza» della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato al valore standard (valore mediano al netto dei dati outlier), calcolato sia a livello nazionale che in relazione a ciascuno dei 4 cluster dimensionali, al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano può indicare la presenza di margini di razionalizzazione.
D1.3 Promozione territorio e imprese	<b>Costi del processo D1.3 (al netto degli interventi economici)</b>	1.000 € di Interventi economici destinati alla promozione	Osservatorio Bilanci	Indica i costi assorbiti dal processo di Promozione territorio e imprese (al netto degli interventi economici) in relazione al «bacino di utenza» della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato al valore standard (valore mediano al netto dei dati outlier), calcolato sia a livello nazionale che in relazione a ciascuno dei 4 cluster dimensionali, al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano può indicare la presenza di margini di razionalizzazione.

Gli indicatori per la misurazione dei processi

**FTE standard di processo**

13

Processo	Numeratore (fonte Kronos)	Denominatore (Driver)	Fonte Driver	Cosa misura	Valore segnaletico
A1.1 Pianificazione, programmazione, monitoraggio e controllo	<b>FTE del processo A1.1</b>	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	Osservatorio Bilanci	Indica l'assorbimento di personale del processo di Pianificazione, programmazione, monitoraggio e controllo in relazione alle «dimensioni» del Bilancio della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.
A1.2 Sistemi di gestione	<b>FTE del processo A1.2</b>	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	KRONOS	Indica l'assorbimento di personale del processo di Sistemi di gestione in relazione alla numerosità del personale camerale	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.
A2.1 Gestione e supporto organi istituzionali	<b>FTE del processo A2.1</b>	10 mila Imprese attive + UULL	Movimeprese	Indica l'assorbimento di personale del processo di Gestione e supporto organi istituzionali in relazione al «bacino di utenza» della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.
A2.2 Tutela legale	<b>FTE del processo A2.2</b>	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	Osservatorio Bilanci	Indica l'assorbimento di personale del processo di Tutela legale in relazione alle «dimensioni» del Bilancio della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.
A2.3 Gestione documentazione	<b>FTE del processo A2.3</b>	10 mila Imprese attive + UULL	Movimeprese	Indica l'assorbimento di personale del processo di Gestione e documentazione in relazione al «bacino di utenza» della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.
A3.1 Comunicazione	<b>FTE del processo A3.1</b>	10 mila Imprese attive + UULL	Movimeprese	Indica l'assorbimento di personale del processo di Comunicazione in relazione al «bacino di utenza» della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.

Processo	Numeratore (fonte Kronos)	Denominatore (Driver)	Fonte Driver	Cosa misura	Valore segnaletico
B1.1 Acquisizione e gestione risorse umane	<b>FTE del processo B1.1</b>	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	KRONOS	Indica l'assorbimento di personale del processo di Acquisizione e gestione risorse umane in relazione alla numerosità del personale camerale.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.
B2.1 Fornitura beni e servizi	<b>FTE del processo B2.1</b>	1 mln € di Valore acquisti	KRONOS	Indica l'assorbimento di personale del processo di Fornitura beni e servizi in relazione al valore degli acquisti effettuati dall'ente andando a misurare l'efficienza del processo di approvvigionamento	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.
B2.2 Gestione beni materiali e immateriali e logistica	<b>FTE del processo B2.2</b>	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	KRONOS	Indica l'assorbimento di personale del processo di Gestione beni materiali e immateriali e logistica in relazione al numero individui presenti nelle diverse sedi dell'ente	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.
B3.1 Gestione diritto annuale	<b>FTE del processo B3.1</b>	10 mila Imprese attive + UULL	Movimeprese	Indica l'assorbimento di personale del processo di Gestione del Diritto annuale in relazione al «bacino di utenza» della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.
B3.2 Gestione contabilità e liquidità	<b>FTE del processo B3.2</b>	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	Osservatorio Bilanci	Indica l'assorbimento di personale del processo di Gestione contabilità e liquidità in relazione alle «dimensioni» del Bilancio della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.

Processo	Numeratore (fonte Kronos)	Denominatore (Driver)	Fonte Driver	Cosa misura	Valore segnaletico
C1.1 Tenuta registro imprese (ri), repertorio economico amministrativo (rea), albo artigiani (aa)	<b>FTE del processo C1.1</b>	10 mila Imprese registrate + UULL	Movimprese	Indica l'assorbimento di personale del processo di Tenuta registro imprese (ri), repertorio economico amministrativo (rea), albo artigiani (aa) in relazione al «bacino di utenza» della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.
C1.2 Tenuta albo gestori ambientali (solo per le cciaa capoluogo di regione)	<b>FTE del processo C1.2</b>	10 mila Imprese attive + UULL	Movimprese	Indica l'assorbimento di personale del processo di Tenuta albo gestori ambientali in relazione al «bacino di utenza» della Camera	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.
C1.3 Gestione suap camerale	<b>FTE del processo C1.3</b>	10 mila Imprese attive + UULL	Movimprese	Indica l'assorbimento di personale del processo di Gestione suap camerale in relazione al «bacino di utenza» della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.
C1.4 Servizi digitali	<b>FTE del processo C1.4</b>	10 mila Imprese attive + UULL	Movimprese	Indica l'assorbimento di personale del processo di Servizi digitali in relazione al «bacino di utenza» della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.
C1.5 Certificazioni per l'estero	<b>FTE del processo C1.5</b>	100 mln € di Valore esportazioni	KRONOS	Indica l'assorbimento di personale del processo di Gestione e documentazione in relazione al valore delle esportazioni dell'ente	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.

Processo	Numeratore (fonte Kronos)	Denominatore (Driver)	Fonte Driver	Cosa misura	Valore segnaletico
C2.1 Protesti	<b>FTE del processo C2.1</b>	10 mila Imprese attive + UULL	Movimprese	Indica l'assorbimento di personale del processo di gestione dei Protesti in relazione al «bacino di utenza» della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.
C2.2 Brevetti e marchi	<b>FTE del processo C2.2</b>	10 mila Imprese attive + UULL	Movimprese	Indica l'assorbimento di personale del processo di rilascio di marchi e brevetti in al «bacino di utenza» della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.
C2.3 Prezzi e borsa merci	<b>FTE del processo C2.3</b>	10 mila Imprese attive + UULL	Movimprese	Indica l'assorbimento di personale del processo di Sistemi di gestione in relazione alla numerosità del personale camerale	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.
C2.4 Sanzioni amministrative ex l. 689/81	<b>FTE del processo C2.4</b>	10 mila Imprese attive + UULL	Movimprese	Indica l'assorbimento di personale del processo Sanzioni amministrative ex l.689/81 in relazione al «bacino di utenza» della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.
C2.5 Attività in materia di metrologia legale	<b>FTE del processo C2.5</b>	10 mila Imprese attive + UULL	Movimprese	Indica l'assorbimento di personale del processo di Attività in materia di metrologia legale in relazione al «bacino di utenza» della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.
C2.6 Forme alternative di giustizia	<b>FTE del processo C2.6</b>	100 Mediazioni/c onciliazioni	MECA	Indica l'assorbimento di personale del processo di Forme alternative di giustizia in relazione ai volumi di attività	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.
C2.7 Regolamentazione del mercato	<b>FTE del processo C2.7</b>	10 mila Imprese attive + UULL	Movimprese	Indica l'assorbimento di personale del processo di Regolamentazione del mercato in relazione al «bacino di utenza» della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.

Processo	Numeratore (fonte Kronos)	Denominatore (Driver)	Fonte Driver	Cosa misura	Valore segnaletico
D1.1 Monitoraggio economia e mercato	<b>FTE del processo D1.1</b>	10 mila Imprese attive + UULL	Movimprese	Indica l'assorbimento di personale del processo di Monitoraggio economia e mercato in relazione al «bacino di utenza» della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.
D1.2 Formazione professionale rivolta all'esterno	<b>FTE del processo D1.2 (al netto degli interventi economici)</b>	1 mln € di Interventi economici destinati alla formazione	KRONOS	Indica l'assorbimento di personale del processo di Formazione professionale rivolta all'esterno (al netto degli interventi economici) in relazione al «bacino di utenza» della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.
D1.3 Promozione territorio e imprese	<b>FTE del processo D1.3 (al netto degli interventi economici)</b>	1 mln € di Interventi economici destinati alla promozione	Osservatorio Bilanci	Indica l'assorbimento di personale del processo di Promozione territorio e imprese (al netto degli interventi economici) in relazione al «bacino di utenza» della Camera.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.

Gli indicatori per la misurazione dei processi

**Redditività dei processi**

19



Processo	Numeratore (fonte Kronos)	Denominatore (fonte Kronos)	Cosa misura	Valore segnaletico
A1.1 Pianificazione, programmazione, monitoraggio e controllo	Ricavi (al netto degli «indiretti» quali Diritto Annuale e Contributi da FP per l'equilibrio economico) del processo A1.1	Costo del processo A1.1	Indica la capacità dei proventi direttamente generati dal processo di coprirne i relativi costi e quindi, indirettamente, quantifica il contributo del diritto annuo e dei restanti proventi "indiretti" alla loro copertura	Il valore di ciascun Indicatore va analizzato alla luce del processo cui si riferisce. Per le funzioni «obbligatorie» un basso indice di copertura dei costi indica la presenza di margini di razionalizzazione dei costi o la necessità di individuare nuove strategie di finanziamento. Relativamente alle funzioni «non obbligatorie», invece, una bassa capacità dei ricavi di coprire i costi induce una riflessione circa l'opportunità di una possibile dismissione del servizio.
A1.2 Sistemi di gestione	Ricavi (al netto degli «indiretti» quali Diritto Annuale e Contributi da FP per l'equilibrio economico) del processo A1.2	Costo del processo A1.2	Indica la capacità dei proventi direttamente generati dal processo di coprirne i relativi costi e, quindi indirettamente, quantifica il contributo del diritto annuo e dei restanti proventi "indiretti" alla loro copertura	Il valore di ciascun Indicatore va analizzato alla luce del processo cui si riferisce. Per le funzioni «obbligatorie» un basso indice di copertura dei costi indica la presenza di margini di razionalizzazione dei costi o la necessità di individuare nuove strategie di finanziamento. Relativamente alle funzioni «non obbligatorie», invece, una bassa capacità dei ricavi di coprire i costi induce una riflessione circa l'opportunità di una possibile dismissione del servizio.
A2.1 Gestione e supporto organi istituzionali	Ricavi (al netto degli «indiretti» quali Diritto Annuale e Contributi da FP per l'equilibrio economico) del processo A2.1	Costo del processo A2.1	Indica la capacità dei proventi direttamente generati dal processo di coprirne i relativi costi e, quindi indirettamente, quantifica il contributo del diritto annuo e dei restanti proventi "indiretti" alla loro copertura	Il valore di ciascun Indicatore va analizzato alla luce del processo cui si riferisce. Per le funzioni «obbligatorie» un basso indice di copertura dei costi indica la presenza di margini di razionalizzazione dei costi o la necessità di individuare nuove strategie di finanziamento. Relativamente alle funzioni «non obbligatorie», invece, una bassa capacità dei ricavi di coprire i costi induce una riflessione circa l'opportunità di una possibile dismissione del servizio.
A2.2 Tutela legale	Ricavi (al netto degli «indiretti» quali Diritto Annuale e Contributi da FP per l'equilibrio economico) del processo A2.2	Costo del processo A2.2	Indica la capacità dei proventi direttamente generati dal processo di coprirne i relativi costi e, quindi indirettamente, quantifica il contributo del diritto annuo e dei restanti proventi "indiretti" alla loro copertura	Il valore di ciascun Indicatore va analizzato alla luce del processo cui si riferisce. Per le funzioni «obbligatorie» un basso indice di copertura dei costi indica la presenza di margini di razionalizzazione dei costi o la necessità di individuare nuove strategie di finanziamento. Relativamente alle funzioni «non obbligatorie», invece, una bassa capacità dei ricavi di coprire i costi induce una riflessione circa l'opportunità di una possibile dismissione del servizio.
A2.3 Gestione documentazione	Ricavi (al netto degli «indiretti» quali Diritto Annuale e Contributi da FP per l'equilibrio economico) del processo A2.3	Costo del processo A2.3	Indica la capacità dei proventi direttamente generati dal processo di coprirne i relativi costi e, quindi indirettamente, quantifica il contributo del diritto annuo e dei restanti proventi "indiretti" alla loro copertura	Il valore di ciascun Indicatore va analizzato alla luce del processo cui si riferisce. Per le funzioni «obbligatorie» un basso indice di copertura dei costi indica la presenza di margini di razionalizzazione dei costi o la necessità di individuare nuove strategie di finanziamento. Relativamente alle funzioni «non obbligatorie», invece, una bassa capacità dei ricavi di coprire i costi induce una riflessione circa l'opportunità di una possibile dismissione del servizio.
A3.1 Comunicazione	Ricavi (al netto degli «indiretti» quali Diritto Annuale e Contributi da FP per l'equilibrio economico) del processo A3.1	Costo del processo A3.1	Indica la capacità dei proventi direttamente generati dal processo di coprirne i relativi costi e, quindi indirettamente, quantifica il contributo del diritto annuo e dei restanti proventi "indiretti" alla loro copertura	Il valore di ciascun Indicatore va analizzato alla luce del processo cui si riferisce. Per le funzioni «obbligatorie» un basso indice di copertura dei costi indica la presenza di margini di razionalizzazione dei costi o la necessità di individuare nuove strategie di finanziamento. Relativamente alle funzioni «non obbligatorie», invece, una bassa capacità dei ricavi di coprire i costi induce una riflessione circa l'opportunità di una possibile dismissione del servizio.

Processo	Numeratore (fonte Kronos)	Denominatore (fonte Kronos)	Cosa misura	Valore segnaletico
B1.1 Acquisizione e gestione risorse umane	Ricavi (al netto degli «indiretti» quali Diritto Annuale e Contributi da FP per l'equilibrio economico) del processo B1.1	Costo del processo B1.1	Indica la capacità dei proventi direttamente generati dal processo di coprirne i relativi costi e quindi, indirettamente, quantifica il contributo del diritto annuo e dei restanti proventi "indiretti" alla loro copertura	Il valore di ciascun Indicatore va analizzato alla luce del processo cui si riferisce. Per le funzioni «obbligatorie» un basso indice di copertura dei costi indica la presenza di margini di razionalizzazione dei costi o la necessità di individuare nuove strategie di finanziamento. Relativamente alle funzioni «non obbligatorie», invece, una bassa capacità dei ricavi di coprire i costi induce una riflessione circa l'opportunità di una possibile dismissione del servizio.
B2.1 Fornitura beni e servizi	Ricavi (al netto degli «indiretti» quali Diritto Annuale e Contributi da FP per l'equilibrio economico) del processo B2.1	Costo del processo B2.1	Indica la capacità dei proventi direttamente generati dal processo di coprirne i relativi costi e quindi, indirettamente, quantifica il contributo del diritto annuo e dei restanti proventi "indiretti" alla loro copertura	Il valore di ciascun Indicatore va analizzato alla luce del processo cui si riferisce. Per le funzioni «obbligatorie» un basso indice di copertura dei costi indica la presenza di margini di razionalizzazione dei costi o la necessità di individuare nuove strategie di finanziamento. Relativamente alle funzioni «non obbligatorie», invece, una bassa capacità dei ricavi di coprire i costi induce una riflessione circa l'opportunità di una possibile dismissione del servizio.
B2.2 Gestione beni materiali e immateriali e logistica	Ricavi (al netto degli «indiretti» quali Diritto Annuale e Contributi da FP per l'equilibrio economico) del processo B2.2	Costo del processo B2.2	Indica la capacità dei proventi direttamente generati dal processo di coprirne i relativi costi e quindi, indirettamente, quantifica il contributo del diritto annuo e dei restanti proventi "indiretti" alla loro copertura	Il valore di ciascun Indicatore va analizzato alla luce del processo cui si riferisce. Per le funzioni «obbligatorie» un basso indice di copertura dei costi indica la presenza di margini di razionalizzazione dei costi o la necessità di individuare nuove strategie di finanziamento. Relativamente alle funzioni «non obbligatorie», invece, una bassa capacità dei ricavi di coprire i costi induce una riflessione circa l'opportunità di una possibile dismissione del servizio.
B3.1 Gestione diritto annuale	Ricavi (al netto degli «indiretti» quali Diritto Annuale e Contributi da FP per l'equilibrio economico) del processo B3.1	Costo del processo B3.1	Indica la capacità dei proventi direttamente generati dal processo di coprirne i relativi costi e quindi, indirettamente, quantifica il contributo del diritto annuo e dei restanti proventi "indiretti" alla loro copertura	Il valore di ciascun Indicatore va analizzato alla luce del processo cui si riferisce. Per le funzioni «obbligatorie» un basso indice di copertura dei costi indica la presenza di margini di razionalizzazione dei costi o la necessità di individuare nuove strategie di finanziamento. Relativamente alle funzioni «non obbligatorie», invece, una bassa capacità dei ricavi di coprire i costi induce una riflessione circa l'opportunità di una possibile dismissione del servizio.
B3.2 Gestione contabilità e liquidità	Ricavi (al netto degli «indiretti» quali Diritto Annuale e Contributi da FP per l'equilibrio economico) del processo B3.2	Costo del processo B3.2	Indica la capacità dei proventi direttamente generati dal processo di coprirne i relativi costi e quindi, indirettamente, quantifica il contributo del diritto annuo e dei restanti proventi "indiretti" alla loro copertura	Il valore di ciascun Indicatore va analizzato alla luce del processo cui si riferisce. Per le funzioni «obbligatorie» un basso indice di copertura dei costi indica la presenza di margini di razionalizzazione dei costi o la necessità di individuare nuove strategie di finanziamento. Relativamente alle funzioni «non obbligatorie», invece, una bassa capacità dei ricavi di coprire i costi induce una riflessione circa l'opportunità di una possibile dismissione del servizio.

Processo	Numeratore (fonte Kronos)	Denominatore (fonte Kronos)	Cosa misura	Valore segnaletico
C1.1 Tenuta registro imprese (ri), repertorio economico amministrativo (rea), albo artigiani (aa)	<b>Ricavi (al netto degli «indiretti» quali Diritto Annuale e Contributi da FP per l'equilibrio economico) del processo C1.1</b>	Costo del processo C1.1	Indica la capacità dei proventi direttamente generati dal processo di coprirne i relativi costi e quindi, indirettamente, quantifica il contributo del diritto annuo e dei restanti proventi "indiretti" alla loro copertura	Il valore di ciascun Indicatore va analizzato alla luce del processo cui si riferisce. Per le funzioni «obbligatorie» un basso indice di copertura dei costi indica la presenza di margini di razionalizzazione dei costi o la necessità di individuare nuove strategie di finanziamento. Relativamente alle funzioni «non obbligatorie», invece, una bassa capacità dei ricavi di coprire i costi induce una riflessione circa l'opportunità di una possibile dismissione del servizio.
C1.2 Tenuta albo gestori ambientali (solo per le cciaa capoluogo di regione)	<b>Ricavi (al netto degli «indiretti» quali Diritto Annuale e Contributi da FP per l'equilibrio economico) del processo C1.2</b>	Costo del processo C1.2	Indica la capacità dei proventi direttamente generati dal processo di coprirne i relativi costi e quindi, indirettamente, quantifica il contributo del diritto annuo e dei restanti proventi "indiretti" alla loro copertura	Il valore di ciascun Indicatore va analizzato alla luce del processo cui si riferisce. Per le funzioni «obbligatorie» un basso indice di copertura dei costi indica la presenza di margini di razionalizzazione dei costi o la necessità di individuare nuove strategie di finanziamento. Relativamente alle funzioni «non obbligatorie», invece, una bassa capacità dei ricavi di coprire i costi induce una riflessione circa l'opportunità di una possibile dismissione del servizio.
C1.3 Gestione suap camerale	<b>Ricavi (al netto degli «indiretti» quali Diritto Annuale e Contributi da FP per l'equilibrio economico) del processo C1.3</b>	Costo del processo C1.3	Indica la capacità dei proventi direttamente generati dal processo di coprirne i relativi costi e quindi, indirettamente, quantifica il contributo del diritto annuo e dei restanti proventi "indiretti" alla loro copertura	Il valore di ciascun Indicatore va analizzato alla luce del processo cui si riferisce. Per le funzioni «obbligatorie» un basso indice di copertura dei costi indica la presenza di margini di razionalizzazione dei costi o la necessità di individuare nuove strategie di finanziamento. Relativamente alle funzioni «non obbligatorie», invece, una bassa capacità dei ricavi di coprire i costi induce una riflessione circa l'opportunità di una possibile dismissione del servizio.
C1.4 Servizi digitali	<b>Ricavi (al netto degli «indiretti» quali Diritto Annuale e Contributi da FP per l'equilibrio economico) del processo C1.4</b>	Costo del processo C1.4	Indica la capacità dei proventi direttamente generati dal processo di coprirne i relativi costi e quindi, indirettamente, quantifica il contributo del diritto annuo e dei restanti proventi "indiretti" alla loro copertura	Il valore di ciascun Indicatore va analizzato alla luce del processo cui si riferisce. Per le funzioni «obbligatorie» un basso indice di copertura dei costi indica la presenza di margini di razionalizzazione dei costi o la necessità di individuare nuove strategie di finanziamento. Relativamente alle funzioni «non obbligatorie», invece, una bassa capacità dei ricavi di coprire i costi induce una riflessione circa l'opportunità di una possibile dismissione del servizio.
C1.5 Certificazioni per l'estero	<b>Ricavi (al netto degli «indiretti» quali Diritto Annuale e Contributi da FP per l'equilibrio economico) del processo C1.5</b>	Costo del processo C1.5	Indica la capacità dei proventi direttamente generati dal processo di coprirne i relativi costi e quindi, indirettamente, quantifica il contributo del diritto annuo e dei restanti proventi "indiretti" alla loro copertura	Il valore di ciascun Indicatore va analizzato alla luce del processo cui si riferisce. Per le funzioni «obbligatorie» un basso indice di copertura dei costi indica la presenza di margini di razionalizzazione dei costi o la necessità di individuare nuove strategie di finanziamento. Relativamente alle funzioni «non obbligatorie», invece, una bassa capacità dei ricavi di coprire i costi induce una riflessione circa l'opportunità di una possibile dismissione del servizio.

Processo	Numeratore (fonte Kronos)	Denominatore (fonte Kronos)	Cosa misura	Valore segnaletico
C2.1 Protesti	<b>Ricavi (al netto degli «indiretti» quali Diritto Annuale e Contributi da FP per l'equilibrio economico) del processo C2.1</b>	Costo del processo C2.1	Indica la capacità dei proventi direttamente generati dal processo di coprirne i relativi costi e quindi, indirettamente, quantifica il contributo del diritto annuo e dei restanti proventi "indiretti" alla loro copertura	Il valore di ciascun Indicatore va analizzato alla luce del processo cui si riferisce. Per le funzioni «obbligatorie» un basso indice di copertura dei costi indica la presenza di margini di razionalizzazione dei costi o la necessità di individuare nuove strategie di finanziamento. Relativamente alle funzioni «non obbligatorie», invece, una bassa capacità dei ricavi di coprire i costi induce una riflessione circa l'opportunità di una possibile dismissione del servizio.
C2.2 Brevetti e marchi	<b>Ricavi (al netto degli «indiretti» quali Diritto Annuale e Contributi da FP per l'equilibrio economico) del processo C2.2</b>	Costo del processo C2.2	Indica la capacità dei proventi direttamente generati dal processo di coprirne i relativi costi e quindi, indirettamente, quantifica il contributo del diritto annuo e dei restanti proventi "indiretti" alla loro copertura	Il valore di ciascun Indicatore va analizzato alla luce del processo cui si riferisce. Per le funzioni «obbligatorie» un basso indice di copertura dei costi indica la presenza di margini di razionalizzazione dei costi o la necessità di individuare nuove strategie di finanziamento. Relativamente alle funzioni «non obbligatorie», invece, una bassa capacità dei ricavi di coprire i costi induce una riflessione circa l'opportunità di una possibile dismissione del servizio.
C2.3 Prezzi e borsa merci	<b>Ricavi (al netto degli «indiretti» quali Diritto Annuale e Contributi da FP per l'equilibrio economico) del processo C2.3</b>	Costo del processo C2.3	Indica la capacità dei proventi direttamente generati dal processo di coprirne i relativi costi e quindi, indirettamente, quantifica il contributo del diritto annuo e dei restanti proventi "indiretti" alla loro copertura	Il valore di ciascun Indicatore va analizzato alla luce del processo cui si riferisce. Per le funzioni «obbligatorie» un basso indice di copertura dei costi indica la presenza di margini di razionalizzazione dei costi o la necessità di individuare nuove strategie di finanziamento. Relativamente alle funzioni «non obbligatorie», invece, una bassa capacità dei ricavi di coprire i costi induce una riflessione circa l'opportunità di una possibile dismissione del servizio.
C2.4 Sanzioni amministrative ex l. 689/81	<b>Ricavi (al netto degli «indiretti» quali Diritto Annuale e Contributi da FP per l'equilibrio economico) del processo C2.4</b>	Costo del processo C2.4	Indica la capacità dei proventi direttamente generati dal processo di coprirne i relativi costi e quindi, indirettamente, quantifica il contributo del diritto annuo e dei restanti proventi "indiretti" alla loro copertura	Il valore di ciascun Indicatore va analizzato alla luce del processo cui si riferisce. Per le funzioni «obbligatorie» un basso indice di copertura dei costi indica la presenza di margini di razionalizzazione dei costi o la necessità di individuare nuove strategie di finanziamento. Relativamente alle funzioni «non obbligatorie», invece, una bassa capacità dei ricavi di coprire i costi induce una riflessione circa l'opportunità di una possibile dismissione del servizio.
C2.5 Attività in materia di metrologia legale	<b>Ricavi (al netto degli «indiretti» quali Diritto Annuale e Contributi da FP per l'equilibrio economico) del processo C2.5</b>	Costo del processo C2.5	Indica la capacità dei proventi direttamente generati dal processo di coprirne i relativi costi e quindi, indirettamente, quantifica il contributo del diritto annuo e dei restanti proventi "indiretti" alla loro copertura	Il valore di ciascun Indicatore va analizzato alla luce del processo cui si riferisce. Per le funzioni «obbligatorie» un basso indice di copertura dei costi indica la presenza di margini di razionalizzazione dei costi o la necessità di individuare nuove strategie di finanziamento. Relativamente alle funzioni «non obbligatorie», invece, una bassa capacità dei ricavi di coprire i costi induce una riflessione circa l'opportunità di una possibile dismissione del servizio.
C2.6 Forme alternative di giustizia	<b>Ricavi (al netto degli «indiretti» quali Diritto Annuale e Contributi da FP per l'equilibrio economico) del processo C2.6</b>	Costo del processo C2.6	Indica la capacità dei proventi direttamente generati dal processo di coprirne i relativi costi e quindi, indirettamente, quantifica il contributo del diritto annuo e dei restanti proventi "indiretti" alla loro copertura	Il valore di ciascun Indicatore va analizzato alla luce del processo cui si riferisce. Per le funzioni «obbligatorie» un basso indice di copertura dei costi indica la presenza di margini di razionalizzazione dei costi o la necessità di individuare nuove strategie di finanziamento. Relativamente alle funzioni «non obbligatorie», invece, una bassa capacità dei ricavi di coprire i costi induce una riflessione circa l'opportunità di una possibile dismissione del servizio.
C2.7 Regolamentazione del mercato	<b>Ricavi (al netto degli «indiretti» quali Diritto Annuale e Contributi da FP per l'equilibrio economico) del processo C2.7</b>	Costo del processo C2.7	Indica la capacità dei proventi direttamente generati dal processo di coprirne i relativi costi e quindi, indirettamente, quantifica il contributo del diritto annuo e dei restanti proventi "indiretti" alla loro copertura	Il valore di ciascun Indicatore va analizzato alla luce del processo cui si riferisce. Per le funzioni «obbligatorie» un basso indice di copertura dei costi indica la presenza di margini di razionalizzazione dei costi o la necessità di individuare nuove strategie di finanziamento. Relativamente alle funzioni «non obbligatorie», invece, una bassa capacità dei ricavi di coprire i costi induce una riflessione circa l'opportunità di una possibile dismissione del servizio.

Processo	Numeratore (fonte Kronos)	Denominatore (fonte Kronos)	Cosa misura	Valore segnaletico
D1.1 Monitoraggio economia e mercato	<b>Ricavi (al netto degli «indiretti» quali Diritto Annuale e Contributi da FP per l'equilibrio economico) del processo D1.1</b>	Costo del processo D1.1	Indica la capacità dei proventi direttamente generati dal processo di coprirne i relativi costi e quindi, indirettamente, quantifica il contributo del diritto annuo e dei restanti proventi "indiretti" alla loro copertura	Il valore di ciascun Indicatore va analizzato alla luce del processo cui si riferisce. Per le funzioni «obbligatorie» un basso indice di copertura dei costi indica la presenza di margini di razionalizzazione dei costi o la necessità di individuare nuove strategie di finanziamento. Relativamente alle funzioni «non obbligatorie», invece, una bassa capacità dei ricavi di coprire i costi induce una riflessione circa l'opportunità di una possibile dismissione del servizio.
D1.2 Formazione professionale rivolta all'esterno	<b>Ricavi (al netto degli «indiretti» quali Diritto Annuale e Contributi da FP per l'equilibrio economico) del processo D1.2 (al netto degli interventi economici)</b>	Costo del processo D1.2	Indica la capacità dei proventi direttamente generati dal processo di coprirne i relativi costi e quindi, indirettamente, quantifica il contributo del diritto annuo e dei restanti proventi "indiretti" alla loro copertura	Il valore di ciascun Indicatore va analizzato alla luce del processo cui si riferisce. Per le funzioni «obbligatorie» un basso indice di copertura dei costi indica la presenza di margini di razionalizzazione dei costi o la necessità di individuare nuove strategie di finanziamento. Relativamente alle funzioni «non obbligatorie», invece, una bassa capacità dei ricavi di coprire i costi induce una riflessione circa l'opportunità di una possibile dismissione del servizio.
D1.3 Promozione territorio e imprese	<b>Ricavi (al netto degli «indiretti» quali Diritto Annuale e Contributi da FP per l'equilibrio economico) del processo D1.3 (al netto degli interventi economici)</b>	Costo del processo D1.3	Indica la capacità dei proventi direttamente generati dal processo di coprirne i relativi costi e quindi, indirettamente, quantifica il contributo del diritto annuo e dei restanti proventi "indiretti" alla loro copertura	Il valore di ciascun Indicatore va analizzato alla luce del processo cui si riferisce. Per le funzioni «obbligatorie» un basso indice di copertura dei costi indica la presenza di margini di razionalizzazione dei costi o la necessità di individuare nuove strategie di finanziamento. Relativamente alle funzioni «non obbligatorie», invece, una bassa capacità dei ricavi di coprire i costi induce una riflessione circa l'opportunità di una possibile dismissione del servizio.

Gli indicatori per la misurazione dei processi

---

**La funzione Istituzionale A**  
**«Organi Istituzionali e Segreteria Generale»**

25

Di seguito una breve descrizione delle schede degli indicatori di processo di seguito riportate

<b>MACROPROCESSO</b>	Rif. Mappa dei Processi: sempre indicato	<b>COD INDICATORE</b>	Codice identificativo univoco dell'indicatore
<b>PROCESSO</b>	Rif. Mappa dei Processi: sempre indicato		
<b>SOTTOPROCESSO</b>	Rif. Mappa dei Processi : indicato laddove l'indicatore faccia riferimento, all'interno del processo, ad uno o più sottoprocessi		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Viene indicata la tipologia tra: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficienza (produttività)</li> <li>• Efficienza (costo)</li> <li>• Volume</li> <li>• Qualità</li> <li>• Efficacia</li> </ul>	Descrizione indicatore	Algoritmo di calcolo: numeratore  (in grigio se la rilevazione non è automatica ma a carico della Camera con rif. alla relativa misura)	Algoritmo di calcolo: denominatore  (in grigio se la rilevazione non è automatica ma a carico della Camera con rif. alla relativa misura)	Unità di misura dell'indicatore espressa in: <ul style="list-style-type: none"> <li>• valore (€)</li> <li>• numero puro (n)</li> <li>• Percentuale (%)</li> <li>• giorni (gg)</li> </ul>	Indica l'origine dei dati da rilevare per calcolare numeratore e denominatore

Cosa misura	Valore segnaletico
Breve descrizione della valenza informativa dell'indicatore e delle finalità conoscitive	Breve descrizione del valore «segnaletico di ciascun indicatori: quale tipo di indicazioni l'indicatore è in grado di fornire e l'eventuale valore «ottimale» a cui tendere. Per alcuni indicatori non è possibile stabilire ex-ante il valore ottimale, in quanto esso è strettamente connesso alle specificità organizzative di ciascuna Camera di commercio. Di conseguenza la definizione del valore ottimale può essere ottenuta solo a seguito di valutazioni integrate su più indicatori volti a monitorare differenti dimensioni dello stesso processo. Inoltre per alcuni indicatori la definizione del valore ottimale potrà essere stabilita di volta in volta da ogni singola Camera di commercio in base a valutazioni effettuate a seguito del confronto tra la propria performance con quella delle Camere di commercio simili (in base al cluster dimensionale o geografico) o con il risultato medio raggiunto a livello nazionale o regionale

**A Organi Istituzionali e Segreteria Generale**

MACROPROCESSO	A1: CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE	COD INDICATORE	<b>A1.1_01</b>
PROCESSO	<b>A1.1 PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE, MONITORAGGIO E CONTROLLO</b>		
SOTTOPROCESSO	A1.1.1 Pianificazione e programmazione annuale e pluriennale		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficacia	<b>Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici della Camera di commercio</b>	Valore "utilizzo di budget" relativo agli interventi economici anno "n" <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 1)</i>	Valore di budget relativo agli interventi economici anno "n" <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 2)</i>	%	Oracle Applications (Stampa Consuntivo art. 24 Dpr 254/2005)

27

Cosa misura	Valore segnaletico
Indica il grado utilizzo delle risorse stanziate per gli interventi economici a favore del tessuto economico locale e la capacità della Camera di commercio di rispettare <u>nell'esercizio</u> la programmazione delle attività e delle iniziative previste a favore del tessuto economico locale	Un valore prossimo al 100% indica una buona capacità della Camera di commercio di utilizzare <u>nell'esercizio</u> le risorse destinate a favore del tessuto economico locale e di rispettare la programmazione delle attività/iniziative.



### A Organi Istituzionali e Segreteria Generale

MACROPROCESSO	A2: RAPPRESENTANZA, AFFARI GENERALI E SEGRETERIA	COD INDICATORE	<b>A2.1_02</b>
PROCESSO	<b>A2.1 GESTIONE E SUPPORTO ORGANI ISTITUZIONALI</b>		
SOTTOPROCESSO	A2.1.1 Gestione e supporto organi istituzionali		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficienza (costi)	<b>Costo unitario medio dei provvedimenti degli organi istituzionali</b>	Costi assorbiti dal processo A2.1 al netto dei costi diretti interni relativi alle azioni "Rinnovo organi" e "Gestione degli adempimenti previsti dal D. Lgs. 196/2003 in materia di protezione dei dati personali"	N° totale delibere di Giunta e Consiglio camerale + N° totale determinate del Presidente dell'anno "n" <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 3)</i>	€	KRONOS --- Rilevazione interna della Camera (repertori)

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura il volume dell'attività deliberativa degli Organi e l'efficienza degli Organi della Camera con riferimento all'assunzione di provvedimenti	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione.

**A Organi Istituzionali e Segreteria Generale**

MACROPROCESSO	A2: RAPPRESENTANZA, AFFARI GENERALI E SEGRETERIA	COD INDICATORE	<b>A2.1_03</b>
PROCESSO	<b>A2.1 GESTIONE E SUPPORTO ORGANI ISTITUZIONALI</b>		
SOTTOPROCESSO	A2.1.1 Gestione e supporto organi istituzionali		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficacia	<b>Numero medio di provvedimenti degli organi istituzionali</b>	N° totale delibere di Giunta e Consiglio camerale dell'anno "n« <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 4)</i>	N° totale sedute di Giunta e di Consiglio dell'anno "n« <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 5)</i>	n	Rilevazione interna della Camera

29

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura l'efficacia degli Organi in relazione alla capacità di assumere decisioni in sede di Giunta e Consiglio	Fornisce indicazioni agli Organi in merito ad un'efficace pianificazione e gestione delle attività di Giunta/Consiglio

### A Organi Istituzionali e Segreteria Generale

MACROPROCESSO	A2: RAPPRESENTANZA, AFFARI GENERALI E SEGRETERIA	COD INDICATORE	A2.3_02
PROCESSO	A2.3: GESTIONE DOCUMENTAZIONE		
SOTTOPROCESSO	A2.3.1 Protocollo Generale		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficienza (produttività)	<b>Volume medio di attività gestito dal personale addetto al processo di gestione della documentazione</b>	N° totale documenti protocollati (solo protocollo generale) nell'anno "n" <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 6)</i>	N° risorse (espresse in FTE integrato) assorbite dal sottoprocesso A2.3.1 (protocollo generale) nell'anno "n"	n	Protocollo generale informatico (Prodigi o altro sistema informativo utilizzato dalla Camera) --- KRONOS

30

Cosa misura	Valore segnaletico
Indica il numero di documenti protocollati nell'anno per ogni unità di personale impiegata. É una misura dell'efficienza espressa in termini di produttività con cui la Camera di commercio gestisce tale processo	Misura l'efficienza di gestione del processo e fornisce indicazioni, nell'ambito di un sistema di <i>benchmarking</i> , in merito all'efficienza di eventuali strategie di esternalizzazione/internalizzazione

**A Organi Istituzionali e Segreteria Generale**

MACROPROCESSO	A3: COMUNICAZIONE	COD INDICATORE	<b>A3.1_02</b>
PROCESSO	<b>A3.1 COMUNICAZIONE</b>		
SOTTOPROCESSO	A3.1.2 Comunicazione esterna		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficacia	<b>Grado di coinvolgimento delle imprese tramite strumenti di Crm</b>	N° di utenti raggiunti tramite sistemi di tipo Crm (Customer Relationship Management) al 31/12 dell'anno "n" <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 8)</i>	N° imprese attive al 31/12 dell'anno "n"	%	Banca dati Ciao Impresa o altri sistemi Crm ---- Movimprese

**31**

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura la capacità della camera di raggiungere i target alle attività camerali attraverso attività di comunicazione multicanale	Maggiore è il valore più elevata è la capacità della Camera di raggiungere in maniera mirata il target di riferimento

Gli indicatori per la misurazione dei processi

---

**La funzione Istituzionale B**  
**Servizi di Supporto**

32

**B Servizi di Supporto**

<b>MACROPROCESSO</b>	<b>B1: RISORSE UMANE</b>	<b>COD INDICATORE</b>	<b>B1.1_01</b>
<b>PROCESSO</b>	<b>B1.1 ACQUISIZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE</b>		
<b>SOTTOPROCESSO</b>	-		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficacia	<b>Tasso di contenzioso giudiziale (davanti al giudice) ed extragiudiziale interno alla Camera di commercio inerente l'attività lavorativa</b>	N° contenziosi giudiziali/extragiudiziali aperti al 01.01 dell'anno "n" relativi al personale in attività a tale data <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 9)</i>	$\frac{\text{N° medio dipendenti della Camera di commercio nell'anno "n"(*)}}{2}$ <p>*(N° dip. in ruolo al 01/01 + N° dip. in ruolo al 31/12)</p>	%	Rilevazione interna della Camera --- Rilevazione Uniocamere

**33**

Cosa misura	Valore segnaletico
Indica il tasso (% su totale delle risorse) di contenzioso extragiudiziale e giudiziale (davanti al giudice) interno alla Camera di commercio inerente l'attività lavorativa e indirettamente il grado di soddisfazione del personale della Camera di commercio assunto a tempo determinato/indeterminato	Un valore tendente allo 0% indica un basso grado di attivazione di contenziosi inerenti l'attività lavorativa da parte del personale della Camera di Commercio (ancora in ruolo e non) e indirettamente un buon grado di soddisfazione del personale camerale

### B Servizi di Supporto

MACROPROCESSO	B1: RISORSE UMANE	COD INDICATORE	<b>B1.1_03</b>
PROCESSO	<b>B1.1 ACQUISIZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE</b>		
SOTTOPROCESSO	B1.1.3 Trattamento economico del personale		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficienza (costi)	<b>Costo unitario medio di gestione economica del personale</b>	Costi assorbiti dal sottoprocesso B1.1.3 Trattamento economico del personale nell'anno "n"	N° totale di posizioni economiche retributive elaborate nell'anno "n« (rif. Rilevazione camerale - Misura 10)	€	KRONOS ---- Rilevazione interna della Camera

34

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura l'efficienza del trattamento economico del personale	<p>Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore &gt; 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione.</p> <p>L'indicatore va valutato congiuntamente all'indicatore di qualità B1.1_04</p> <p>L'indicatore va rilevato separatamente per CCIAA e AA.SS. e valutato sia in termini di apporto del singolo Ente che in maniera integrata</p>

### B Servizi di Supporto

<b>MACROPROCESSO</b>	B2: APPROVVIGIONAMENTO E GESTIONE DEI BENI	<b>COD INDICATORE</b>	<b>B2.1_02</b>
<b>PROCESSO</b>	<b>B2.1 FORNITURA BENI E SERVIZI</b>		
<b>SOTTOPROCESSO</b>	B2.1.1 Fornitura beni e servizi		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficienza (produttività)	<b>Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione del processo di fornitura di beni e servizi</b>	N° CIG (codice identificativo di gara) richiesti nell'anno "n" <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 12)</i>	Risorse (espresse in FTE integrato) assorbite dal sottoprocesso B2.1.1 Fornitura beni e servizi nell'anno "n"	n	Rilevazione interna della Camera --- KRONOS

**35**

Cosa misura	Valore segnaletico
Indica il numero medio di acquisti (ad esclusione degli ordinativi economici) gestiti nell'anno per ogni unità di personale (espressa in FTE) impiegata nel processo di fornitura di beni e servizi. È una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il processo di fornitura di beni e servizi.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione.



### B Servizi di Supporto

MACROPROCESSO	B2: APPROVVIGIONAMENTO E GESTIONE DEI BENI	COD INDICATORE	<b>B2.2_01</b>
PROCESSO	<b>B2.2 GESTIONE BENI MATERIALI E IMMATERIALI E LOGISTICA</b>		
SOTTOPROCESSO	B2.2.1 Gestione patrimonio: manutenzione dei beni mobili e immobili e tenuta inventario - B2.2.2 Gestione e manutenzione <i>hardware e software</i>		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficienza (costi)	<b>Incidenza % costi di gestione del patrimonio</b>	Costi assorbiti dai sottoprocessi B2.2.1 e B2.2.2	Totale costi di processo al netto degli interventi economici	%	KRONOS

Cosa misura	Valore segnaletico
Indica l'incidenza % del costo assorbito dalla gestione del patrimonio in relazione ai "costi" di gestione corrente dell'Ente	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione. Fornisce indicazioni in merito a strategie di razionalizzazione dei costi o di eventuale messa a reddito del patrimonio

### B Servizi di Supporto

MACROPROCESSO	B2: APPROVVIGIONAMENTO E GESTIONE DEI BENI	COD INDICATORE	<b>B2.2_02</b>
PROCESSO	<b>B2.2 GESTIONE BENI MATERIALI E IMMATERIALI E LOGISTICA</b>		
SOTTOPROCESSO	B2.2.3 Gestione centralino e <i>reception</i>		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficienza (costi)	<b>Costo medio di gestione dei servizi di accoglienza (centralino e reception)</b>	Costi assorbiti dal servizio (B2.2.3) di gestione dei servizi di centralino e reception sedi centrali e sedi distaccate (ad esclusione delle Borse merci)	N° imprese attive al 31/12 dell'anno "n" (comprese unità locali)	€	KRONOS ---- Movimprese

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura l'efficienza di gestione dei servizi di accoglienza in relazione al bacino di riferimento	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione.

### B Servizi di Supporto

MACROPROCESSO	B2: APPROVVIGIONAMENTO E GESTIONE DEI BENI	COD INDICATORE	<b>B2.2_03</b>
PROCESSO	<b>B2.2 GESTIONE BENI MATERIALI E IMMATERIALI E LOGISTICA</b>		
SOTTOPROCESSO	B2.2.5 Servizi ausiliari		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficienza (costi)	<b>Incidenza % costi unitari di gestione dei servizi di ausiliari (autisti, traslochi interni, fattorinaggio, stamperia interna, facchinaggio, etc.)</b>	Costi assorbiti dal sottoprocesso B2.2.5 Servizi ausiliari	Totale costi di processo al netto degli interventi economici	%	KRONOS

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura l'efficienza di gestione dei servizi ausiliari in termini di incidenza % sugli oneri di gestione ordinaria	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione.

**B Servizi di Supporto**

MACROPROCESSO	B3 BILANCIO E FINANZA	COD INDICATORE	<b>B3.1_02</b>
PROCESSO	<b>B3.1 GESTIONE DIRITTO ANNUALE</b>		
SOTTOPROCESSO	B3.1.1 Gestione diritto annuale		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficacia	<b>Percentuale di incasso del Diritto Annuale</b>	Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni	Voce di Conto Economico: A.1: Diritto annuale al netto del valore degli interessi e delle sanzioni	%	OSSERVATORIO BILANCI

Cosa misura	Valore segnaletico
Indica la quota di Diritto Annuale incassata entro la scadenza del 31/12	Un valore dell'indicatore > del 50% evidenzia, a parità di livello di «ricchezza» e «solvibilità» del territorio, un buon livello di efficacia dell'attività camerale ed una conseguente propensione delle imprese al pagamento di quanto dovuto.

### B Servizi di Supporto

MACROPROCESSO	B3 BILANCIO E FINANZA	COD INDICATORE	<b>B3.2_01</b>
PROCESSO	<b>B3.2 GESTIONE CONTABILITÀ E LIQUIDITÀ</b>		
SOTTOPROCESSO	B3.2.1 Gestione contabilità		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Qualità (Tempestività)	<b>Tempo medio di pagamento delle fatture passive</b>	Sommatoria giorni che intercorrono tra la data del giorno di registrazione fattura (protocollo) alla data di pagamento (messa in distinta) nell'anno "n" (*)  <i>al netto delle utenze e delle fatture Infocamere se gestite in compensazione</i>  (rif. Rilevazione camerale - Misura 16)	N° di fatture passive pagate nell'anno "n" (*) <i>al netto delle utenze e delle fatture Infocamere se gestite in compensazione</i>  (rif. Rilevazione camerale - Misura 17)	n	Oracle applications (XAFO)

40

Cosa misura	Valore segnaletico
Indica il tempo medio necessario alla Camera di commercio per pagare le fatture passive. Questo indicatore è una misura della capacità della Camera di commercio di rispettare i vincoli normativi riguardo ai tempi di pagamento dei fornitori	Un valore inferiore o pari a 30 giorni evidenzia una buona capacità della Camera di commercio di rispettare i termini di legge. I valori si riferiscono a alla sola Camera.

### B Servizi di Supporto

MACROPROCESSO	B3 BILANCIO E FINANZA	COD INDICATORE	<b>B3.2_02</b>
PROCESSO	<b>B3.2 GESTIONE CONTABILITÀ E LIQUIDITÀ</b>		
SOTTOPROCESSO	B3.2.1 Gestione contabilità		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	Udm	fonti
Efficacia	<b>Grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive</b>	N° fatture passive pagate nell'anno "n" entro 30 giorni (*) <i>(*) al netto delle utenze e delle fatture Infocamere se gestite in compensazione)</i> <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 18)</i>	N° di fatture passive pagate nell'anno "n" (*) <i>al netto delle utenze e delle fatture Infocamere se gestite in compensazione)</i> <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 17)</i>	%	Oracle applications (XAFO)

**41**

Cosa misura	Valore segnaletico
Indica la percentuale di fatture passive pagate entro 30 giorni nell'anno "n"	Un valore tendente al 100% indica una buona capacità da parte della Camera di commercio di pagare le fatture passive entro i termini previsti dalla legge

### B Servizi di Supporto

MACROPROCESSO	B3 BILANCIO E FINANZA	COD INDICATORE	<b>B3.2_03</b>
PROCESSO	<b>B3.2 GESTIONE CONTABILITÀ E LIQUIDITÀ</b>		
SOTTOPROCESSO	B3.2.1 Gestione contabilità		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficienza (produttività)	<b>Volume medio di attività gestito dal personale addetto al processo di gestione delle scritture contabili</b>	N° di scritture contabili registrate nell'anno "n" <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 19)</i>	N° risorse (espresse in FTE integrato) assorbite dal sottoprocesso B3.2.1 Gestione contabilità nell'anno "n"	n	Oracle applications (XAFO) --- KRONOS

42

Cosa misura	Valore segnaletico
Indica il volume medio di «eventi» contabili registrati per ogni unità di personale impiegata. È una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce le registrazioni contabili.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione.

Gli indicatori per la misurazione dei processi

**La funzione Istituzionale C**

43



### C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato

MACROPROCESSO	C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO	COD INDICATORE	<b>C1.1_02</b>
PROCESSO	<b>C1.1 TENUTA RI, REA, AA</b>		
SOTTOPROCESSO	C1.1.1 Iscrizione/ modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AA		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficienza (costi)	<b>Costi medi di Iscrizione/modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AIA</b>	Costi assorbiti dal sottoprocesso C1.1.1 di gestione pratiche telematiche (iscrizioni, modifiche e cancellazioni) del RI, REA, AIA nell'anno "n"	N° totale pratiche Registro Imprese evase nell'anno "n" <i>(con riferimento sia a quelli pervenuti dal 01/01 al 31/12 che agli arretrati al 01/01 dell'anno «n»)</i>	€	KRONOS --- Infocamere

44

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura il volume di attività e l'efficienza di tenuta del Registro Imprese	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

MACROPROCESSO	C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO	COD INDICATORE	<b>C1.1_03</b>
PROCESSO	<b>C1.1 TENUTA RI, REA, AA</b>		
SOTTOPROCESSO	C1.1.1 Iscrizione/ modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AA		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficienza (produttività)	<b>Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione della iscrizione di atti/fatti nel RI, REA</b>	N° totale pratiche Registro Imprese evase nell'anno "n" <i>(con riferimento sia a quelli pervenuti dal 01/01 al 31/12 che agli arretrati al 01/01 dell'anno «n»)</i>	N° risorse (esprese in FTE integrato) assorbite nell'anno "n" dai sottoprocessi: C1.1.1 Iscrizione/modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AIA	n	Infocamere --- KRONOS

Cosa misura	Valore segnaletico
Indica il numero medio di istanze «evase» per ogni unità di personale (espressa in FTE integrato) É una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio di anagrafe delle imprese	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

MACROPROCESSO	C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO	COD INDICATORE	<b>C1.1_04</b>
PROCESSO	<b>C1.1 TENUTA RI, REA, AA</b>		
SOTTOPROCESSO	C1.1.1 Iscrizione/ modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AA		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficacia	<b>Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese</b>	% pratiche del Registro Imprese evase nell'anno "n" entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione) <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 21)</i>	1	%	Priamo

Cosa misura	Valore segnaletico
Indica la percentuale di pratiche del Registro Imprese evase entro 5 giorni dal ricevimento	Un valore tendente al 100% indica una buona capacità da parte della Camera di commercio di evadere le pratiche del Registro Imprese entro i termini previsti dalla legge

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

MACROPROCESSO	C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO	COD INDICATORE	<b>C1.1_07</b>
PROCESSO	<b>C1.1 TENUTA RI, REA, AA</b>		
SOTTOPROCESSO	C1.1.1 Iscrizione/ modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AA		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Qualità (tempestività)	<b>Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese</b>	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 23)</i>	1	gg	Priamo dato calcolato automaticamente

Cosa misura	Valore segnaletico
Indica il tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese	Un valore inferiore o pari a 5 giorni indica una buona capacità della Camera di commercio di evadere le pratiche del Registro Imprese nel rispetto dei termini previsti dalla legge

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

MACROPROCESSO	C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO	COD INDICATORE	<b>C1.1_08</b>
PROCESSO	<b>C1.1 TENUTA RI, REA, AA</b>		
SOTTOPROCESSO	C1.1.3 Cancellazioni d'ufficio		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficienza (costi)	<b>Costo medio unitario di gestione pratiche di cancellazione di Ufficio ai sensi del DPR 247/2004</b>	Costi assorbiti dal sottoprocesso C1.1.3 nell'anno "n"	N° di pratiche la cui cancellazione è stata iscritta nel Registro Imprese nell'anno "n"	€	KRONOS ---- Infocamere

**48**

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura volume ed efficienza dell'attività di cancellazione di Ufficio ai sensi del DPR 247/2004	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

MACROPROCESSO	C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO	COD INDICATORE	<b>C1.1_09</b>
PROCESSO	<b>C1.1 TENUTA RI, REA, AA</b>		
SOTTOPROCESSO	C1.1.4 Accertamento violazioni amministrative (RI, REA, AA)		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficienza (costi)	<b>Costi medi di accertamento violazioni amministrative (RI, REA, AA)</b>	Costi assorbiti dal sottoprocesso (C1.1.4) di accertamento violazioni amministrative (RI, REA, AA) nell'anno "n"	N° totale istruttorie + N° totale notifiche <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 25)</i>	€	KRONOS --- Priamo

Cosa misura	Valore segnaletico
Indica l'efficienza dell'attività di accertamento delle infrazioni sanzionabili per violazione delle norme di tenuta del RI, del REA e dell'Albo Artigiani	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

MACROPROCESSO	C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO	COD INDICATORE	<b>C1.1_11</b>
PROCESSO	<b>C1.1 TENUTA RI, REA, AA</b>		
SOTTOPROCESSO	C1.1.6 Attività di sportello (front office)		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficienza (produttività)	<b>Volume medio di attività gestito dal personale addetto allo sportello (front office)</b>	N° totale atti/documenti elaborati/rilasciati a sportello + N° totale pagg. libri, registri, formulari vidimati  <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 26 + Misura 27)</i>	N° risorse (espresse in FTE integrato) assorbite nell'anno "n" dal sottoprocesso C1.1.6 Attività di sportello (front office)	n	MICO --- KRONOS

**50**

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura il volume medio di attività gestito dal personale addetto allo sportello (front office) espressa in FTE integrato. É una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione

### C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato

MACROPROCESSO	C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO	COD INDICATORE	<b>C1.1_12</b>
PROCESSO	<b>C1.1 TENUTA RI, REA, AA</b>		
SOTTOPROCESSO	C1.1.6 Attività di sportello (front office)		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficienza (costi)	<b>Costo medio unitario dell'attività di sportello</b>	Costi assorbiti dal sottoprocesso C1.1.6 Attività di sportello (front office) nell'anno "n"	N° totale atti/documenti elaborati/rilasciati a sportello + N° totale pagg. libri, registri, formulari vidimati <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 26 + Misura 27)</i>	€	KRONOS --- MICO

**51**

Cosa misura	Valore segnaletico
Indica il costo medio unitario delle attività di rilascio certificati e visure, copie atti/ bilanci da archivio ottico e da archivio cartaceo, copie atti societari e documenti, nullaosta e dichiarazioni sui parametri economico-finanziari per cittadini extracomunitari, elenchi di imprese	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione



**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

MACROPROCESSO	C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO	COD INDICATORE	<b>C1.1_15</b>
PROCESSO	<b>C1.1 TENUTA RI, REA, AA</b>		
SOTTOPROCESSO	C1.1.7 Call center e sportelli per l'informazione all'utenza		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficienza (costi)	<b>Costo medio unitario dell'attività di informazione in presenza e a distanza sul Registro Imprese</b>	Costi assorbiti dal sottoprocesso C1.1.7 nell'anno "n"	N° totale imprese attive al 31/12 dell'anno "n" (comprese unità locali)	€	KRONOS --- Movimprese

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura il costo medio del supporto informativo in relazione al bacino di riferimento. É una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione

### C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato

MACROPROCESSO	C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO	COD INDICATORE	<b>C1.4_02</b>
PROCESSO	<b>C1.4 SERVIZI DIGITALI</b>		
SOTTOPROCESSO	C1.4.1 Rilascio/ rinnovo dei dispositivi di firma digitale		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficienza (produttività)	<b>Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione del rilascio e rinnovo dispositivi firma digitale</b>	N° di rilasci e rinnovi di dispositivi per la firma digitale dell'anno "n" <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 28)</i>	Risorse impiegate (esprese in FTE integrato) nel sottoprocesso di C1.4.1 Rilascio/ rinnovo dei dispositivi di firma digitale nell'anno "n"	n	Infocert --- KRONOS

**53**

Cosa misura	Valore segnaletico
Indica il numero di richieste di rilascio o rinnovo di dispositivi per la firma digitale evase per ogni unità di personale (espressa in FTE integrato) impiegata. È una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

MACROPROCESSO	C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO	COD INDICATORE	<b>C1.4_03</b>
PROCESSO	<b>C1.4 SERVIZI DIGITALI</b>		
SOTTOPROCESSO	C1.4.2 Rilascio/ rinnovo delle carte tachigrafiche		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficienza (produttività)	<b>Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione del Rilascio/ rinnovo delle carte tachigrafiche</b>	N° di rilasci e rinnovi delle carte tachigrafiche dell'anno "n" <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 29)</i>	Risorse impiegate (esprese in FTE integrato) nel sottoprocesso C1.4.2 Rilascio/ rinnovo delle carte tachigrafiche nell'anno "n"	n	Infocert --- KRONOS

54

Cosa misura	Valore segnaletico
Indica il numero di richieste di rilascio o rinnovo delle carte tachigrafiche evase per ogni unità di personale (espressa in FTE integrato) impiegata. È una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio.	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione.

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

MACROPROCESSO	C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO	COD INDICATORE	<b>C1.5_01</b>
PROCESSO	<b>C1.5 CERTIFICAZIONI PER L'ESTERO</b>		
SOTTOPROCESSO	C1.5.1 Certificazioni per l'estero		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficienza (produttività)	<b>Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione del rilascio documenti a valere per l'estero</b>	N° di documenti a valere per l'estero rilasciati/convalidati (certificati di origine, carnet ATA, vidimazione su fatture e visto di legalizzazione firma, codice meccanografico, certificato di libera vendita ) nell'anno "n"	Risorse (espresse in FTE integrato) assorbite dal dal sottoprocesso C1.5.1 Certificazioni per l'estero nell'anno "n"	n	OSSERVATORIO CAMERALE --- KRONOS

**55**

Cosa misura	Valore segnaletico
Indica il numero di richieste di rilascio documenti a valere per l'estero evase per ogni unità di personale (espressa in FTE) impiegata nelle attività di gestione del rilascio documenti a valere per l'estero. É una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio di rilascio documenti a valere per l'estero	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

MACROPROCESSO	C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO	COD INDICATORE	<b>C1.5_03</b>
PROCESSO	<b>C1.5 CERTIFICAZIONI PER L'ESTERO</b>		
SOTTOPROCESSO	C1.5.1 Certificazioni per l'estero		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficienza (costi)	<b>Costo medio di rilascio/convalida documenti a valere per l'estero</b>	Costi diretti assorbiti dal sottoprocesso C1.5.1 Certificazioni per l'estero nell'anno "n"	N° di documenti a valere per l'estero rilasciati/convalidati (certificati di origine, carnet ATA, vidimazione su fatture e visto di legalizzazione firma, codice meccanografico, certificato di libera vendita ) nell'anno "n"	€	KRONOS ---- OSSERVATORIO CAMERALE

**56**

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura il costo medio del servizio di Certificazioni per l'estero. É una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

MACROPROCESSO	C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO	COD INDICATORE	<b>C2.1_01</b>
PROCESSO	<b>C2.1 PROTESTI</b>		
SOTTOPROCESSO	C2.1.1 Gestione istanze di cancellazione		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Qualità (Tempestività)	Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e annotazione pervenute nell'anno "n"	Sommatoria giorni che intercorrono tra la data di presentazione dell'istanza di cancellazione/sospensione e la data di effettiva cancellazione/sospensione nell'anno "n" <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 31)</i>	N° di istanze di cancellazione/sospensione protesti evase (chiuse) nell'anno "n" <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 33)</i>	gg	Registro Informativo Protesti

**57**

Cosa misura	Valore segnaletico
Indica la percentuale di istanze gestite nei termini di legge	Un valore tendente al 100% indica una buona capacità da parte della Camera di commercio di evadere le domande di cancellazione e annotazione protesti entro i termini previsti dalla legge

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

MACROPROCESSO	C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO	COD INDICATORE	<b>C2.1_02</b>
PROCESSO	<b>C2.1 PROTESTI</b>		
SOTTOPROCESSO			

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Qualità (Accessibilità fisica)	<b>Livello di apertura al pubblico dello sportello protesti</b>	N° ore settimanali di apertura garantite al pubblico dello sportello protesti x N° di addetti allo sportello (ivi comprese sedi distaccate)  <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 32)</i>	N° imprese attive al 31/12 dell'anno "n" (comprese unità locali)	n	Sito camerale, guida ai servizi, ordine di servizio ---- Movimprese

**58**

Cosa misura	Valore segnaletico
Indica il grado di apertura al pubblico garantito dalla Camera di commercio con riferimento allo sportello protesti	Più è alto il valore dell'indicatore, maggiore è il livello di qualità in termini di accessibilità fisica al servizio, maggiore è l'impatto sull'efficienza del processo.  È un fattore da tenere in considerazione nel calcolo del costo complessivo del processo C2.1 Protesti

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

<b>MACROPROCESSO</b>	C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO	<b>COD INDICATORE</b>	<b>C2.1_03</b>
<b>PROCESSO</b>	<b>C2.1 PROTESTI</b>		
<b>SOTTOPROCESSO</b>	C2.1.1 Gestione istanze di cancellazione		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficienza (produttività)	<b>Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione della cancellazione/ sospensione protesti</b>	N° di istanze di cancellazione/sospensione protesti evase (chiuse) nell'anno "n« <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 33)</i>	Risorse impiegate (esprese in FTE integrato) nel sottoprocesso C2.1.1 Gestione istanze di cancellazione nell'anno "n"	n	Repr. Intra. Infocamere --- KRONOS

Cosa misura	Valore segnaletico
Indica il numero di istanze di cancellazione/sospensione Protesti evase per ogni unità di personale (espressa in FTE) impiegata nelle attività di gestione della cancellazione/sospensione Protesti. È una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio di cancellazione/sospensione Protesti	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione



### C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato

MACROPROCESSO	C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO	COD INDICATORE	<b>C2.2_02</b>
PROCESSO	<b>C2.2 BREVETTI E MARCHI</b>		
SOTTOPROCESSO	C2.2.1 Gestione domande brevetti e marchi e seguiti		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	Udm	fonti
Efficienza (costi)	<b>Costo unitario medio di gestione domande brevetti e marchi e seguiti</b>	Costi assorbiti dal sottoprocesso C2.2.1 Gestione domande brevetti e marchi e seguiti	N° totale domande brevetti, modelli, marchi e seguiti pervenute da utenti, imprenditori e mandatari nell'anno "n" (rif. Rilevazione camerale - Misura 34)	€	KRONOS --- Simba

**60**

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura il costo medio di evasione delle domande brevetti e marchi e seguiti	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione Va valutato congiuntamente all'indicatore C2.2_01

### C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato

MACROPROCESSO	C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO	COD INDICATORE	<b>C2.2_03</b>
PROCESSO	<b>C2.2 BREVETTI E MARCHI</b>		
SOTTOPROCESSO	C2.2.1 Gestione domande brevetti e marchi e seguiti		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Qualità (Accessibilità fisica)	<b>Livello di apertura al pubblico dello sportello brevetti e marchi</b>	N° ore settimanali di apertura garantite al pubblico dello sportello brevetti e marchi x N° di addetti allo sportello <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 35)</i>	N° imprese attive al 31/12 dell'anno "n" (comprese unità locali)	n	Sito camerale, guida ai servizi, ordine di servizio --- Movimprese

**61**

Cosa misura	Valore segnaletico
Indica il grado di apertura al pubblico garantito dalla Camera di commercio con riferimento allo sportello brevetti e marchi	Più è alto il valore dell'indicatore, maggiore è il livello di qualità in termini di accessibilità fisica al servizio, maggiore è l'impatto sull'efficienza del processo.  È un fattore da tenere in considerazione nel calcolo del costo complessivo del processo C2.2 Brevetti e marchi

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

MACROPROCESSO	C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO	COD INDICATORE	<b>C2.2_05</b>
PROCESSO	<b>C2.2 BREVETTI E MARCHI</b>		
SOTTOPROCESSO	C2.2.2 Rilascio attestati		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficienza (produttività)	<b>Volume medio di attività gestito dal personale addetto al rilascio di attestati di Brevetti e Marchi</b>	N° di attestati dei marchi e dei brevetti concessi dall'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi consegnati nell'anno "n« <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 36)</i>	Risorse (esprese in FTE integrato) assorbite da sottoprocesso C2.2.2 Rilascio attestati nell'anno "n"	n	Simba --- KRONOS

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura il volume medio di attività gestito dal personale addetto al rilascio di attestati di Brevetti e Marchi	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

MACROPROCESSO	C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO	COD INDICATORE	<b>C2.4_01</b>
PROCESSO	<b>C2.4 SANZIONI AMMINISTRATIVE EX L. 689/81</b>		
SOTTOPROCESSO	C2.4.1 Sanzioni amministrative ex L. 689/81		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficacia	<b>Tasso di evasione dei verbali di accertamento</b>	N° di verbali di accertamento istruiti (lavorati dall'ufficio sanzioni) nell'anno "n" <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 38)</i>	N° di verbali di accertamento ricevuti dagli organi di vigilanza esterni ed interni (*) nell'anno "n" + Verbali «pendenti» al 01/01 dello stesso anno  <i>*Vigili urbani, Guardia di Finanza, polizia, carabinieri, RI/REA/AIA e Ufficio Metrico della Camera di commercio (rif. Rilevazione camerale - Misura 39)</i>	%	ACCESA --- ACCESA

**63**

Cosa misura	Valore segnaletico
Indica il numero di verbali di accertamento istruiti (lavorati dall'ufficio sanzioni) rispetto ai verbali di accertamento ricevuti	Un valore elevato dell'indicatore esprime l'efficacia della Camera nell'istruire i verbali di accertamento ricevuti dagli altri Organi.

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

MACROPROCESSO	C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO	COD INDICATORE	<b>C2.4_02</b>
PROCESSO	<b>C2.4 SANZIONI AMMINISTRATIVE EX L. 689/81</b>		
SOTTOPROCESSO	C2.4.1 Sanzioni amministrative ex L. 689/81		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	Udm	fonti
Efficienza (produttività)	<b>Volume di attività gestito dal personale addetto alla gestione delle ordinanze sanzionatorie</b>	N° di ordinanze (di ingiunzione e di archiviazione) emesse nell'anno "n" <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 40)</i>	Risorse (esprese in FTE integrato) assorbite dal sottoprocesso C2.4.1 nell'anno "n"	n	ACCESA --- KRONOS

Cosa misura	Valore segnaletico
Indica il numero medio di ordinanze-ingiunzioni di pagamento gestite per ogni unità di personale (espressa in FTE). È una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

MACROPROCESSO	C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO	COD INDICATORE	<b>C2.4_03</b>
PROCESSO	<b>C2.4 SANZIONI AMMINISTRATIVE EX L. 689/81</b>		
SOTTOPROCESSO	C2.4.1 Sanzioni amministrative ex L. 689/81		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficienza (costi)	<b>Costo unitario medio notifiche verbali di accertamento ed ordinanze di ingiunzione</b>	Costi sottoprocesso C2.4.1 Sanzioni amministrative ex L. 681/81	N° notifiche emesse nell'anno "n« (rif. Rilevazione camerale - Misura 41)	€	KRONOS ---- ACCESA

65

Cosa misura	Valore segnaletico
Indica il costo medio di gestione di ordinanze-ingiunzioni di pagamento. É una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

MACROPROCESSO	C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO	COD INDICATORE	<b>C2.4_04</b>
PROCESSO	<b>C2.4 SANZIONI AMMINISTRATIVE EX L. 689/81</b>		
SOTTOPROCESSO	C2.4.2 Gestione ruoli sanzioni amministrative		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficacia	<b>Tempo trascorso tra anno corrente e anno ultimo ruolo</b>	N° anni trascorsi dall'ultimo ruolo emesso <i>Indicare un valore tra 1 (valore ottimale) e 5 (valore massimo)</i> <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 42)</i>	1	n	ACCESA

Cosa misura	Valore segnaletico
Indica l'ampiezza del periodo intercorso rispetto all'anno cui fa riferimento l'ultimo ruolo emesso	Un valore tendente a 5 rileva un «ritardo» della Camera nell'emissione dei ruoli delle sanzioni amministrative

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

MACROPROCESSO	C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO	COD INDICATORE	<b>C2.5_01</b>
PROCESSO	<b>C2.5 ATTIVITA' IN MATERIA DI METROLOGIA LEGALE</b>		
SOTTOPROCESSO	C2.5.1 Attività in materia di metrologia legale		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficacia	<b>Diffusione delle visite metrologiche di controllo sul tessuto economico provinciale</b>	N° delle visite metrologiche effettuate dalla Camera di commercio (*) nell'anno "n" <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 44)</i>	N° utenti metrici al 31/12 anno "n" <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 43)</i>	n	Eureka o altri sistemi di rilevazione

**67**

Cosa misura	Valore segnaletico
Indica la diffusione delle visite metrologiche di controllo nel tessuto economico provinciale	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.



**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

MACROPROCESSO	C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO	COD INDICATORE	<b>C2.5_04</b>
PROCESSO	<b>C2.5 ATTIVITA' IN MATERIA DI METROLOGIA LEGALE</b>		
SOTTOPROCESSO	C2.5.1 Attività in materia di metrologia legale		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficienza (produttività)	<b>Valore medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione delle verifiche metriche prime e periodiche</b>	Proventi derivanti visite metrologiche effettuate dalla Camera di commercio nell'anno "n"	Risorse impiegate (esprese in FTE integrato) nel sottoprocesso C2.5.1 Attività in materia di metrologia legale nell'anno "n"	€	KRONOS

Cosa misura	Valore segnaletico
Indica i proventi mediamente prodotti da ogni unità di personale (espressa in FTE)	È un indicatore dell'efficienza del processo in quanto le tariffe metrologiche (e quindi i proventi) sono mediamente proporzionali al tempo richiesto per le diverse tipologie di verifica (e quindi all'assorbimento di risorse)

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

MACROPROCESSO	C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO	COD INDICATORE	<b>C2.6_02</b>
PROCESSO	<b>C2.6 FORME ALTERNATIVE DI GIUSTIZIA</b>		
SOTTOPROCESSO	C2.6.1 Gestione Mediazioni e conciliazioni		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficienza (costi)	<b>Costo unitario medio procedura di mediazione/conciliazione</b>	Risorse (costi + interventi economici) assorbite dal sottoprocesso C2.6.1 Gestione Mediazioni e conciliazioni	N° procedure di mediazione/conciliazione avviate nell'anno "n"	€	KRONOS ---- MECA

**69**

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura l'efficienza del servizio di mediazione, conciliazione	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

MACROPROCESSO	C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO	COD INDICATORE	<b>C2.6_04</b>
PROCESSO	<b>C2.6 FORME ALTERNATIVE DI GIUSTIZIA</b>		
SOTTOPROCESSO	C2.6.1 Gestione Mediazioni e conciliazioni		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficacia	<b>Livello di diffusione del servizio di Mediazione e Conciliazione</b>	N° procedure di mediazione/conciliazione avviate nell'anno "n"	N° di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"	n	OSSERVATORIO CAMERALE ---- Movimprese

70

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura la % delle imprese che hanno usufruito del servizio camerale di mediazione e conciliazione	Un valore elevato dell'indicatore esprime la diffusione del servizio di Mediazione e Conciliazione sul tessuto economico provinciale e, quindi, il volume di attività e l'efficacia della Camera nel promuoverlo e svilupparlo. Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

MACROPROCESSO	C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO	COD INDICATORE	<b>C2.7_01</b>
PROCESSO	<b>C2.7 REGOLAMENTAZIONE DEL MERCATO</b>		
SOTTOPROCESSO	C2.7.1 Sicurezza e conformità prodotti		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficienza (produttività)	<b>Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla sicurezza e conformità prodotti</b>	N° complessivo di prodotti verificati nell'anno "n" <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 49)</i>	1	n	Rilevazione interna della Camera

71

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura il volume medio di attività gestito dal personale addetto alla sicurezza e conformità prodotti	<p>Misura:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- il volume di attività gestito dalla Camera in materia di sicurezza e conformità prodotti e va valutato alla luce degli obiettivi del Piano nazionale di «rafforzamento dell'attività di vigilanza e controllo del mercato a tutela dei consumatori»</li> <li>- L'efficienza del processo in termini di produttività. Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti. Un valore &gt; 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione</li> </ul>

### C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato

MACROPROCESSO	C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO	COD INDICATORE	<b>C2.7_03</b>
PROCESSO	<b>C2.7 REGOLAMENTAZIONE DEL MERCATO</b>		
SOTTOPROCESSO	C2.7.5 Manifestazioni a premio		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficienza (costi)	<b>Incidenza % costo del servizio manifestazioni a premio su proventi</b>	Costi assorbiti dal sottoprocesso C2.7.5 Manifestazioni a premio nell'anno "n"	Proventi derivanti dalla presenza del Responsabile della tutela del consumatore e della fede pubblica alle operazioni e concorsi a premio (rif. Rilevazione camerale - Misura 50)	%	KRONOS ---- Rilevazione interna della Camera

72

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura l'efficienza del processo in termini di incidenza % dei costi del servizio sui proventi	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione

Gli indicatori per la misurazione dei processi

**La funzione Istituzionale D**

73

**D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica**

MACROPROCESSO	D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE	COD INDICATORE	<b>D1.2_01</b>
PROCESSO	<b>D1.2 FORMAZIONE PROFESSIONALE RIVOLTA ALL'ESTERNO</b>		
SOTTOPROCESSO	D1.2.1 Formazione professionale rivolta all'esterno		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficienza	<b>Risorse assorbite per ora di formazione istituzionale e commerciale</b>	Risorse (costi + Interventi economici) assorbite dal sottoprocesso D1.2.1 nell'anno "n"	N° ore di formazione fruita dalle imprese partecipanti ad attività formative (corsi di formazione, seminari, workshop ) rivolte all'esterno organizzate nell'anno "n"  <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 52)</i>	%	KRONOS --- Rilevazione interna della Camera

74

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura le risorse mediamente impiegate per ora di formazione	Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione

### D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica

MACROPROCESSO	D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE	COD INDICATORE	<b>D1.2_04</b>
PROCESSO	<b>D1.2 FORMAZIONE PROFESSIONALE RIVOLTA ALL'ESTERNO</b>		
SOTTOPROCESSO	D.1.2.2 Alternanza Scuola- lavoro		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Volume	<b>Volumi di attività nell'ambito del percorso di alternanza Scuola-lavoro</b>	N° studenti coinvolti dai percorsi di alternanza Scuola- lavoro (presso la Camera e presso altri soggetti) <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 52)</i>	1	n	Rilevazione interna della Camera

75

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura il numero di soggetti coinvolti e, proporzionalmente, i volumi di attività gestiti dalla Camera nell'ambito dei percorsi di alternanza Scuola- lavoro	L'indicatore esprime il volume di attività e, proporzionalmente, il carico di lavoro derivante dalla gestione dei percorsi di alternanza scuola-lavoro.



**D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica**

MACROPROCESSO	D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE	COD INDICATORE	<b>D1.3_01</b>
PROCESSO	<b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>		
SOTTOPROCESSO			

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficacia	<b>Grado di copertura degli interventi promozionali con contributi di terzi</b>	Contributi da terzi ricevuti a fini promozionali nell'anno "n"	Voce di Conto Economico: B.8 Interventi economici	%	KRONOS ----- Sistema di rilevazione ore e costi di processo

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura il grado di copertura degli interventi promozionali realizzati direttamente e/o attraverso le Aziende Speciali con contributi di terzi	Misura la capacità della Camera di attrarre risorse da terzi da destinare a servizi a valore aggiunto

### D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica

MACROPROCESSO	D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE	COD INDICATORE	<b>D1.3_02</b>
PROCESSO	<b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>		
SOTTOPROCESSO			

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficacia	<b>Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del processo di promozione territorio ed imprese</b>	Totale risorse (costi + Interventi) economici associati al processo D1.3 Promozione territorio ed imprese	N° di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"	€	KRONOS ---- Movimprese

77

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura le risorse mediamente impiegate e/o direttamente/indirettamente destinate a ciascuna impresa relativamente al processo D1.3 Promozione territorio ed imprese	L'indicatore esprime la «quota» di valore aggiunto trasferito «pro-capite» alle imprese relativamente al processo di promozione territorio ed imprese. Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli altri Enti del sistema al fine di rilevarne eventuali scostamenti significativi.

### D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica

MACROPROCESSO	D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE	COD INDICATORE	<b>D1.3_04.1</b>
PROCESSO	<b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>		
SOTTOPROCESSO			

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficacia	Scomposizione % degli interventi economici (incidenza contributi erogati direttamente alle imprese sul totale del valore degli interventi economici)	Valore contributi erogati direttamente alle imprese tramite disciplinari erogati nell'anno "n"	Voce di Conto Economico: B.8 Interventi economici	%	KRONOS --- OSSERVATORIO BILANCI

**78**

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura la % delle risorse relative agli interventi economici destinati ai contributi erogati direttamente alle imprese	Un valore elevato dell'indicatore evidenzia la strategia dell'Ente nel focalizzare le risorse destinate agli interventi economici nei Contributi erogati direttamente in favore delle imprese del territorio.

**D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica**

MACROPROCESSO	D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE	COD INDICATORE	<b>D1.3_04.2</b>
PROCESSO	<b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>		
SOTTOPROCESSO			

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficacia	Scomposizione % degli interventi economici (incidenza Progetti gestiti direttamente sul totale del valore degli interventi economici)	Valore Progetti gestiti direttamente nell'anno "n"	Voce di Conto Economico: B.8 Interventi economici	%	KRONOS --- OSSERVATORIO BILANCI

**79**

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura la % delle risorse relative agli interventi economici destinati ai Progetti gestiti direttamente	Un valore elevato dell'indicatore evidenzia la strategia dell'Ente nel focalizzare le risorse destinate agli interventi economici nei Progetti gestiti direttamente

**D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica**

<b>MACROPROCESSO</b>	D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE	<b>COD INDICATORE</b>	<b>D1.3_04.3</b>
<b>PROCESSO</b>	<b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>		
<b>SOTTOPROCESSO</b>			

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficacia	Scomposizione % degli interventi economici (incidenza Contributi a terzi per iniziative realizzate da terzi sul totale del valore degli interventi economici)	Valore Contributi a terzi per iniziative realizzate da terzi nell'anno "n"	Voce di Conto Economico: B.8 Interventi economici	%	KRONOS --- OSSERVATORIO BILANCI

**80**

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura la % delle risorse relative agli interventi economici destinati ai contributi a terzi per iniziative realizzate da terzi	Un valore elevato dell'indicatore evidenzia la strategia dell'Ente nel focalizzare le risorse destinate agli interventi economici nei contributi a terzi per iniziative realizzate da terzi

**D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica**

<b>MACROPROCESSO</b>	D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE	<b>COD INDICATORE</b>	<b>D1.3_04.4</b>
<b>PROCESSO</b>	<b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>		
<b>SOTTOPROCESSO</b>			

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficacia	<b>Scomposizione % degli interventi economici (Quote associative sul totale del valore degli interventi economici)</b>	Valore Quote associative nell'anno "n"	Voce di Conto Economico: B.8 Interventi economici	%	KRONOS --- OSSERVATORIO BILANCI

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura la % delle risorse relative agli interventi economici destinate alle quote associative	Un valore elevato dell'indicatore evidenzia la strategia dell'Ente nel focalizzare le risorse destinate agli interventi economici nei quote associative

### D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica

MACROPROCESSO	D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE	COD INDICATORE	<b>D1.3_05</b>
PROCESSO	<b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>		
SOTTOPROCESSO			

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficacia	<b>Grado di distribuzione dei contributi diretti a favore delle imprese previa emanazione di specifici disciplinari nel tessuto economico locale (ogni 1000 imprese)</b>	N° imprese beneficiarie di contributi diretti a favore delle imprese previa emanazione di specifici disciplinari nell'anno "n" <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 56)</i>	N° di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"	n	Rilevazione della Camera --- Movimprese

**82**

Cosa misura	Valore segnaletico
Esprime il grado di distribuzione dei contributi diretti a favore delle imprese previa emanazione di specifici disciplinari nel tessuto economico locale	Un valore elevato dell'indicatore esprime l'efficacia della Camera nel distribuire i contributi al maggior numero possibile di imprese. Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli altri Enti del sistema al fine di rilevarne eventuali scostamenti significativi.

**D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica**

<b>MACROPROCESSO</b>	D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE	<b>COD INDICATORE</b>	<b>D1.3_06</b>
<b>PROCESSO</b>	<b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>		
<b>SOTTOPROCESSO</b>	D.1.3.1 Creazione di impresa e modelli di sviluppo		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficacia	<b>Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso D.1.3.1 Creazione di impresa e modelli di sviluppo</b>	Totale risorse (costi + Interventi) economici associati al sottoprocesso D.1.3.1	N° di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"	€	KRONOS --- Movimprese

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura le risorse mediamente impiegate e/o direttamente/indirettamente destinate a ciascuna impresa relativamente al sottoprocesso D.1.3.1 Creazione di impresa e modelli di sviluppo	L'indicatore esprime la «quota» di valore aggiunto trasferito «pro-capite» alle imprese relativamente al sottoprocesso Creazione di impresa e modelli di sviluppo. Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli altri Enti del sistema al fine di rilevarne eventuali scostamenti significativi.



### D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica

MACROPROCESSO	D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE	COD INDICATORE	<b>D1.3_10</b>
PROCESSO	<b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>		
SOTTOPROCESSO	D.1.3.2 Innovazione e Trasferimento Tecnologico		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficacia	<b>Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso D.1.3.2 Innovazione e Trasferimento Tecnologico</b>	Totale risorse (costi + Interventi) economici associati al sottoprocesso D.1.3.2	N° di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"	€	KRONOS --- Movimprese

**84**

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura le risorse mediamente impiegate e/o direttamente/indirettamente destinate a ciascuna impresa relativamente al sottoprocesso D.1.3.2 Innovazione e Trasferimento Tecnologico	L'indicatore esprime la «quota» di valore aggiunto trasferito «pro-capite» alle imprese relativamente al sottoprocesso Innovazione e Trasferimento Tecnologico. Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli altri Enti del sistema al fine di rilevarne eventuali scostamenti significativi.

**D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica**

MACROPROCESSO	D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE	COD INDICATORE	<b>D1.3_12</b>
PROCESSO	<b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>		
SOTTOPROCESSO	D.1.3.3 Internazionalizzazione		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficacia	<b>Grado di coinvolgimento delle imprese per iniziativa di outgoing</b>	N° imprese coinvolte nelle iniziative di internazionalizzazione (outgoing) nell'anno «n» <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 58)</i>	N° iniziative (fiere, mostre) di outgoing realizzate nell'anno "n" <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 60)</i>	n	Rilevazione della Camera

85

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura il livello medio di coinvolgimento delle imprese in ciascuna delle iniziative di outgoing promosse dalla Camera	Un elevato valore dell'indicatore indica una propensione della Camera nel concentrare il maggior numero di imprese per ciascuna iniziativa

**D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica**

MACROPROCESSO	D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE	COD INDICATORE	<b>D1.3_13</b>
PROCESSO	<b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>		
SOTTOPROCESSO	D.1.3.3 Internazionalizzazione		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficacia	<b>Grado di coinvolgimento delle imprese per iniziativa di incoming</b>	N° imprese coinvolte nelle iniziative (fiere, mostre, giornate/paese) di incoming nell'anno «n» <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 57)</i>	N° iniziative (fiere, mostre, giornate/paese) di incoming realizzate nell'anno "n" <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 59)</i>	n	Rilevazione della Camera

86

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura il livello medio di coinvolgimento delle imprese in ciascuna delle iniziative di incoming promosse dalla Camera	Un elevato valore dell'indicatore indica una propensione della Camera nel concentrare il maggior numero di imprese per ciascuna iniziativa

### D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica

MACROPROCESSO	D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE	COD INDICATORE	<b>D1.3_16</b>
PROCESSO	<b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>		
SOTTOPROCESSO	D.1.3.3 Internazionalizzazione		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficacia	<b>Grado di concentrazione delle risorse per l'internazionalizzazione</b>	Totale risorse (costi + Interventi economici) associati al sottoprocesso D.1.3.3 Internazionalizzazione	N° totale imprese coinvolte nelle iniziative di internazionalizzazione (incoming +outgoing) nell'anno «n» <i>(rif. Rilevazione camerale – Misura 57 + Misura 58)</i>	€	KRONOS --- Rilevazione interna della Camera

**87**

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura l'importo medio per impresa coinvolta delle risorse destinate ad interventi economici per l'internazionalizzazione	Un valore elevato evidenzia la strategia della camera di massimizzare la concentrazione delle risorse su basso numero di imprese; Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli altri Enti del sistema al fine di rilevarne eventuali scostamenti significativi.

### D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica

MACROPROCESSO	D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE	COD INDICATORE	<b>D1.3_17</b>
PROCESSO	<b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>		
SOTTOPROCESSO	D.1.3.3 Internazionalizzazione		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficacia	<b>Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso D.1.3.3 Internazionalizzazione</b>	Totale risorse (costi + Interventi) economici associati al sottoprocesso D.1.3.3	N° di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"	€	KRONOS --- Movimprese

**88**

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura le risorse mediamente impiegate e/o direttamente/indirettamente destinate a ciascuna impresa relativamente al sottoprocesso D.1.3.3 di Internazionalizzazione	L'indicatore esprime la «quota» di valore aggiunto trasferito «pro-capite» alle imprese relativamente al sottoprocesso di Internazionalizzazione. Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli altri Enti del sistema al fine di rilevarne eventuali scostamenti significativi.

### D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica

MACROPROCESSO	D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE	COD INDICATORE	<b>D1.3_19</b>
PROCESSO	<b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>		
SOTTOPROCESSO	D.1.3.4 Accesso al credito e sostegno alla liquidità		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficacia	<b>Moltiplicatore delle risorse erogate per facilitare l'accesso al credito</b>	Valore dei finanziamenti erogati in forza dei contributi concessi dalla Camera di commercio in c/interessi e a Fondo rischi nell'anno "n" <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 62)</i>	Valore contributi concessi dalla Camera di commercio a favore dei Confidi nell'anno "n" <i>(rif. Rilevazione camerale - Misura 61)</i>	%	Confidi o Rilevazione interna della Camera ----- Rilevazione interna della Camera

**89**

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura l'effetto «moltiplicatore» derivante dalle risorse camerali erogate per facilitare l'accesso al credito	Più elevato è il valore dell'indicatore maggiore è l'effetto moltiplicatore delle risorse erogate dalla Camera e, quindi, l'efficacia dell'azione camerale in tale ambito.

### D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica

MACROPROCESSO	D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE	COD INDICATORE	<b>D1.3_21</b>
PROCESSO	<b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>		
SOTTOPROCESSO	D.1.3.4 Accesso al credito e sostegno alla liquidità		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficacia	Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso D.1.3.4 Accesso al credito e sostegno alla liquidità	Totale risorse (costi + Interventi) economici associati al sottoprocesso D.1.3.4	N° di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"	€	KRONOS --- Movimprese

90

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura le risorse mediamente impiegate e/o direttamente/indirettamente destinate a ciascuna impresa relativamente al sottoprocesso D.1.3.4 Accesso al credito e sostegno alla liquidità	L'indicatore esprime la «quota» di valore aggiunto trasferito «pro-capite» alle imprese relativamente al sottoprocesso di accesso al credito e sostegno alla liquidità. Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli altri Enti del sistema al fine di rilevarne eventuali scostamenti significativi.

### D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica

MACROPROCESSO	D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE	COD INDICATORE	<b>D1.3_22</b>
PROCESSO	<b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>		
SOTTOPROCESSO	D.1.3.4 Accesso al credito e sostegno alla liquidità		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficacia	Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso D.1.3.4 Accesso al credito e sostegno alla liquidità (con riferimento alla potenziale domanda del territorio)	Totale risorse (costi + Interventi economici ) associate al sottoprocesso D.1.3.4	Valore complessivo dei prestiti levati nel corso dell'anno "n"	€	KRONOS --- Osservatorio Bankitalia

91

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura la capacità dell'ente di rispondere efficacemente alla "domanda" di liquidità del territorio	L'indicatore esprime la «quota» di valore aggiunto trasferito «pro-capite» alle imprese maggiormente «sensibili» dal punto di vista della «domanda» di liquidità Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli altri Enti del sistema al fine di rilevarne eventuali scostamenti significativi, anche in termini di trend



**D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica**

<b>MACROPROCESSO</b>	D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE	<b>COD INDICATORE</b>	<b>D1.3_23</b>
<b>PROCESSO</b>	<b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>		
<b>SOTTOPROCESSO</b>	D.1.3.5 Promozione del territorio (prodotti di eccellenza, turismo, infrastrutture)		

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Efficacia	<b>Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso D.1.3.5 Promozione e del territorio (prodotti di eccellenza, turismo, infrastrutture)</b>	Totale risorse (costi + Interventi) economici associati al sottoprocesso D.1.3.5	N° di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"	€	KRONOS --- Movimprese

92

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura le risorse mediamente impiegate e/o direttamente/indirettamente destinate a ciascuna impresa relativamente al sottoprocesso D.1.3.5 Promozione e del territorio (prodotti di eccellenza, turismo, infrastrutture)	L'indicatore esprime la «quota» di valore aggiunto trasferito «pro-capite» alle imprese relativamente al sottoprocesso di Promozione e del territorio (prodotti di eccellenza, turismo, infrastrutture. Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli altri Enti del sistema al fine di rilevarne eventuali scostamenti significativi.

Gli indicatori per il monitoraggio e controllo

**Gli indicatori economico-patrimoniali elaborati ai sensi  
dell'art.35 del DPR 254 del 2005**

93

AMBITO		LIQUIDITÀ			COD INDICATORE	EC 1
Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti	
Economico patrimoniale	<b>Margine di Struttura finanziaria</b>	<p><b>Attivo circolante</b></p> <p>Voci di Stato patrimoniale: B = "Attivo circolante" (Attivo)</p>	<b>Passività correnti</b>	%	OSSERVATORIO BILANCI	
Cosa misura		Valore segnaletico				
<p>Misura la capacità dell'Ente camerale di far fronte ai debiti a breve termine (ossia quelli con scadenza entro 12 mesi) mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve.</p>		<p>Il margine di Struttura finanziaria a breve termine espresso in percentuale rispetto all'attivo totale è in grado di fornire un'immediata percezione della misura di eventuali "squilibri" positivi o negativi. Un valore dell'indicatore superiore al 100% evidenzia una situazione positiva.</p>				

AMBITO		LIQUIDITÀ			COD INDICATORE	EC 2.1
Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti	
Economico patrimoniale	<b>Indice di Liquidità (quick ratio)</b>	<p><b>Liquidità immediata + Liquidità differita (al netto dei ratei e risconti attivi)</b></p> <p>Voci di Stato patrimoniale: (Attivo) B = "Attivo circolante" - e) Crediti di funzionamento</p>	<b>Passività correnti</b>	%	OSSERVATORIO BILANCI	
Cosa misura		Valore segnaletico				
Misura l'attitudine ad assolvere, con le sole disponibilità liquide, agli impegni di breve periodo		<p>L'indice di liquidità «secca» espressa come percentuale tra la liquidità a breve e le passività correnti fornisce un'indicazione sullo stato di equilibrio finanziario della Camera ed esprime la capacità di coprire con la liquidità corrente i programmi di investimento preventivati</p> <p>Indice di liquidità &gt; 2 eccessiva liquidità Indice di liquidità &gt;1 equilibrio finanziario 0,5 &lt; Indice di liquidità &lt; 1 condizioni limite di equilibrio Indice di liquidità &lt; 0,3 netto squilibrio finanziario</p>				

<b>AMBITO</b>	<b>SOLIDITÀ ECONOMICA E PATRIMONIALE</b>	<b>COD INDICATORE</b>	<b>EC 5.1</b>
---------------	--	-----------------------	---------------

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Economico patrimoniale	<b>Margine di struttura primario</b>	<p><b>Patrimonio netto</b></p> <p>Voci di Stato patrimoniale: A = "Patrimonio netto" (Passivo)</p>	<p><b>Immobilizzazioni</b></p> <p>Voci di Stato patrimoniale: A = "Immobilizzazioni" (Attivo)</p>	%	OSSERVATORIO BILANCI

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura la capacità della Camera di commercio di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.	In generale è auspicabile un valore superiore all'80%: valori inferiori potrebbero però essere giustificati da forti Investimenti che abbiano comportato il ricorso al capitale di credito.

AMBITO		SOLIDITÀ ECONOMICA E PATRIMONIALE			COD INDICATORE	EC 5.2
Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti	
Economico patrimoniale	<b>Margine di struttura secondario</b>	<p><b>Patrimonio netto + Debiti di funzionamento</b></p> <p>Voci di Stato patrimoniale: (Passivo) = A: "Patrimonio netto" B: "Debiti di funzionamento"</p>	<p><b>Immobilizzazioni</b></p> <p>Voci di Stato patrimoniale: A = "Immobilizzazioni" (Attivo)</p>	%	OSSERVATORIO BILANCI	
<b>Cosa misura</b>		<b>Valore segnaletico</b>				
Misura la capacità della Camera di commercio di autofinanziarsi con il patrimonio netto ed i debiti di funzionamento.		In generale è auspicabile un valore superiore al 100%.				

AMBITO		SOLIDITÀ ECONOMICA E PATRIMONIALE			COD INDICATORE	EC 3
Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti	
Economico patrimoniale	<b>Equilibrio economico della gestione corrente</b>	<p><b>Oneri correnti</b></p> <p>Voci di Conto Economico: B = "Oneri correnti"</p>	<p><b>Proventi correnti</b></p> <p>Voci di Conto Economico: A = "Proventi correnti"</p>	%	OSSERVATORIO BILANCI	
Cosa misura		Valore segnaletico				
Misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti.		Un valore prossimo o superiore al 100% non è necessariamente un segnale negativo per una Camera di commercio e la sua missione istituzionale se con la gestione finanziaria e straordinaria riesce a mantenere un equilibrio economico.				

AMBITO		SOLIDITÀ ECONOMICA E PATRIMONIALE			COD INDICATORE	EC 3.1
Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti	
Economico patrimoniale	<b>Equilibrio economico al netto del Fondo di perequazione</b>	<b>Oneri correnti - Trasferimento a Fondo perequativo</b>  Voci di Conto Economico: B = "Oneri correnti"  di cui trasferimenti a Fondo perequativo B7d "Quote associative"	<b>Proventi correnti - Entrate da Fondo perequativo (per rigidità e progetti)</b>  Voci di Conto Economico: A = "Proventi correnti" "Contributi, trasferimenti e altre entrate": di cui entrate da Fondo perequativo	%	OSSERVATORIO BILANCI	
Cosa misura		Valore segnaletico				
Misura la capacità della Camera di restare in equilibrio economico senza ricorrere al meccanismo del fondo perequativo.		Un valore prossimo o inferiore al 100% garantirebbe alle Camere di commercio la possibilità di mantenere l'equilibrio economico garantendo un adeguato livello di promozione economica senza necessità dei trasferimenti da fondo perequativo sia per rigidità di bilancio che per progetti.				



AMBITO		SOLIDITÀ ECONOMICA E PATRIMONIALE			COD INDICATORE	EC 4
Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti	
Economico patrimoniale	<b>Incidenza dei costi strutturali</b>	<p><b>Oneri correnti – Interventi economici</b></p> <p>Voci di Conto Economico: B = "Oneri correnti" B.8 = Interventi economici</p>	<p><b>Proventi correnti</b></p> <p>Voci di Conto Economico: A = "Proventi correnti"</p>	%	OSSERVATORIO BILANCI	
Cosa misura		Valore segnaletico				
Misura l'incidenza dei Costi di struttura rispetto ai Proventi correnti.		<p>Un valore prossimo o superiore al 100% evidenzia una scarsa o nulla capacità di poter destinare risorse correnti per interventi economici. E' un'indicazione da valutare tenendo conto dell'apporto della gestione finanziaria (che potrebbe essere di rilievo), della composizione dei Proventi correnti e degli Oneri correnti, delle strategie poste in essere.</p>				

AMBITO		EFFICIENZA DI GESTIONE			COD INDICATORE	EC 7
Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti	
Economico patrimoniale	<b>Capacità di generare Proventi</b>	<p><b>Proventi correnti - Proventi da diritto annuale (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A) - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo</b></p> <p>Voci di Conto economico: A.1 = "Diritto annuale" (Proventi correnti) A.2 = "Diritti di segreteria" (Proventi correnti) B 9.C = Svalutazione crediti da D.A. B 7.D = Quote associative": di cui trasferimenti a Fondo perequativo</p>	<p><b>Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)</b></p> <p>Voci di Conto Economico: A = "Proventi correnti" B 9.C = Svalutazione crediti da D.A</p>	%	OSSERVATORIO BILANCI	
Cosa misura		Valore segnaletico				
Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla Camera di commercio oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria.		E' indice della capacità della Camera di commercio di generare "altri proventi" correnti oltre le entrate provenienti dal Diritto annuale, dai Diritti di segreteria e dal Fondo perequativo.				

AMBITO		EFFICIENZA DI GESTIONE			COD INDICATORE	EC 26
Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti	
Economico patrimoniale	Grado di realizzazione dei progetti del fondo perequativo	Spese rendicontate su progetti del Fondo Perequativo nell'anno "n+1"	Spese ammesse su progetti del Fondo Perequativo nell'anno "n" o nell'anno "n-1"	%	Rilevazione Unioncamere	
Cosa misura		Valore segnaletico				
Misura la capacità da parte della Camera di spendere tutte le risorse rese disponibili sul Fondo Perequativo		Un valore tendente al 100% indica una buona capacità della Camera di governare i progetti di sviluppo presentati a valere sul Fondo Perequativi dando attuazione agli obiettivi di equilibrio economico, miglioramento dei servizi e crescita dell'efficienza sottesi dal Fondo				

AMBITO		EFFICIENZA DI GESTIONE			COD INDICATORE	EC 9
Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti	
Economico patrimoniale	<b>Efficienza di Struttura</b>	<p><b>Costi associati alle F.I. A e B</b></p> <p>Costi (Personale + Funzionamento + Ammortamenti) associati alle Funzioni Istituzionali A e B nell'ambito della misurazione dei costi UC</p>	<b>Totale costi di processo</b>	%	KRONOS	
Cosa misura		Valore segnaletico				
Misura l'incidenza dei costi delle aree, che hanno la competenza sulla guida e sul funzionamento della Camera di commercio, rispetto agli Oneri correnti		Il valore che emerge, soprattutto in un'ottica di benchmarking, può fornire alla Camera di commercio un'indicazione sui possibili margini di recupero circa i costi per il funzionamento della "macchina organizzativa" e per l'equilibrio ottimale tra gli oneri interni e quelli per i servizi alle imprese.				

AMBITO		EFFICIENZA DI GESTIONE			COD INDICATORE	EC 13.1
Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti	
Economico patrimoniale	<b>Incidenza Diritto annuale su Proventi correnti</b>	<p><b>Diritto annuale (al netto della svalutazione crediti)</b></p> <p>Voci di Conto economico: A.1 = "Diritto annuale" (Proventi correnti) B 9.C = Svalutazione crediti da D.A</p>	<p><b>Proventi correnti (al netto della svalutazione crediti)</b></p> <p>Voci di Conto Economico: A = "Proventi correnti"</p>	%	OSSERVATORIO BILANCI	
Cosa misura		Valore segnaletico				
Misura l'incidenza delle entrate da Diritto annuale sul totale dei Proventi correnti.		In generale, è auspicabile un valore quanto più basso possibile.				

AMBITO		EFFICIENZA DI GESTIONE			COD INDICATORE	EC 14
Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti	
Economico patrimoniale	<b>Incidenza degli Oneri correnti sugli Oneri totali</b>	<p><b>Oneri correnti</b></p> <p>Voci di Conto economico: B = "Oneri correnti"</p>	<p><b>Oneri totali</b></p> <p>Voci di Conto economico: • B = «Oneri correnti» • C.11 = "Oneri finanziari" (Gestione finanziaria) • D.13 = "Oneri straordinari" (Gestione straordinaria)</p>	%	OSSERVATORIO BILANCI	
Cosa misura		Valore segnaletico				
Misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto agli Oneri totali.		Difficile generalizzare individuando dei parametri di riferimento che prescindano dalle contingenze, i valori ottenuti andranno inoltre valutati considerando congiuntamente la struttura dell'Attivo e le strategie poste in essere dalla Camera di commercio. E' importante però tener conto anche della composizione degli Oneri totali, che potrebbe contenere dei valori anomali della gestione straordinaria.				

AMBITO		EFFICIENZA DI GESTIONE			COD INDICATORE	EC 15.1
Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti	
Economico patrimoniale	Scomposizione degli Oneri correnti (incidenza oneri di Personale)	<p><b>Oneri del personale</b></p> <p>Voci di Conto economico: quote di B.6 = "Personale" (Oneri correnti)</p>	<p><b>Oneri correnti (al netto della svalutazione crediti)</b></p> <p>Voci di Conto economico: B = "Oneri correnti"</p>	%	OSSERVATORIO BILANCI	
Cosa misura		Valore segnaletico				
Misura l'incidenza degli Oneri del personale sul totale degli Oneri Correnti.		In generale, minore è l'incidenza degli oneri per il Personale sul totale degli Oneri correnti più la Camera di commercio ha utilizzato risorse per finanziare Interventi economici e Oneri di funzionamento.				

AMBITO		EFFICIENZA DI GESTIONE			COD INDICATORE	EC 15.2
Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti	
Economico patrimoniale	Scomposizione degli Oneri correnti (incidenza oneri di funzionamento e Ammortamenti e accantonamenti )	<p>Oneri di funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti (al netto della svalutazione crediti)</p> <p>Voci di Conto economico: B.7 = "Funzionamento" B.9 = "Ammortamenti e accantonamenti"</p>	<p>Oneri correnti (al netto della svalutazione crediti)</p> <p>Voci di Conto economico: B = "Oneri correnti"</p>	%	OSSERVATORIO BILANCI	
Cosa misura		Valore segnaletico				
Misura l'incidenza degli Oneri di funzionamento sul totale degli Oneri Correnti.		In generale, minore è l'incidenza degli oneri per il funzionamento sul totale degli Oneri correnti più la Camera di commercio ha utilizzato risorse per finanziare il personale e Interventi economici .				



AMBITO		EFFICIENZA DI GESTIONE			COD INDICATORE	EC 15.4
Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti	
Economico patrimoniale	Scomposizione degli Oneri correnti (incidenza Interventi economici)	<p><b>Interventi economici</b></p> <p>Voci di Conto economico: B.8 = "Interventi economici"</p>	<p><b>Oneri correnti (al netto della svalutazione crediti)</b></p> <p>Voci di Conto economico: B = "Oneri correnti"</p>	%	OSSERVATORIO BILANCI	
Cosa misura		Valore segnaletico				
Misura l'incidenza degli Interventi economici sul totale degli Oneri correnti.		<p>In generale, maggiore è l'incidenza degli Interventi economici sul totale degli Oneri correnti più la Camera di commercio ha utilizzato risorse per finanziare interventi diretti alle imprese.</p> <p>Valore «congruo»: 30%</p> <p>Un valore &lt; 30% indica un insufficiente utilizzo delle risorse per finanziare gli interventi economici Un valore &gt; 30% indica un utilizzo delle risorse per finanziare gli interventi economici «ottimale» solo in presenza di un risultato positivo della gestione ordinaria.</p>				

<b>AMBITO</b>	<b>EFFICIENZA DI GESTIONE</b>	<b>COD INDICATORE</b>	<b>EC 19.1</b>
---------------	-------------------------------	-----------------------	----------------

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Economico patrimoniale	<b>Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione</b>	<b>Interventi economici + Totale costi F.I.D</b> Voci di Conto economico: B.8 = "Interventi economici" (Oneri correnti) + Totale costi (oneri di personale, funzionamento, ammortamenti) associati alla F.I. D	<b>Proventi da diritto annuale (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)</b> Voci di Conto economico: A = "Proventi correnti" A.1 = "Diritto annuale" (Proventi correnti) Voci di Conto economico: B 9.C = Svalutazione crediti da D.A.	%	OSSERVATORIO BILANCI ----- KRONOS

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura il valore del diritto annuale (al netto dell'accantonamento) restituito al tessuto economico mediante gli Interventi economici.	Difficile generalizzare individuando un valore a cui deve tendere l'indicatore. Valori tendenti al 100% dimostrano la capacità di reimmettere nel tessuto economico la quasi totalità del diritto annuale effettivamente incassato nell'anno.

AMBITO		EFFICIENZA DI GESTIONE			COD INDICATORE	EC 18
Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti	
Economico patrimoniale	<b>Interventi economici e nuovi investimenti finanziari per impresa attiva</b>	<b>Interventi economici + Nuovi investimenti (finanziari)</b>  Voci di Conto economico: <ul style="list-style-type: none"> <li>• B.8 = "Interventi economici"</li> <li>• Valore da Consuntivo art. 24 Dpr 254/2005</li> </ul>	<b>N° di imprese attive</b> al 31/12 dell'anno "n"	€	OSSERVATORIO BILANCI ---- MOVIMPRESE	
Cosa misura		Valore segnaletico				
Misura il valore medio di Interventi economici e Nuovi Investimenti finanziari per impresa attiva.		L'indicatore misura il valore medio di Interventi economici e Nuovi Investimenti finanziari per impresa iscritta.				

<b>AMBITO</b>	<b>EFFICIENZA DI GESTIONE</b>	<b>COD INDICATORE</b>	<b>EC 21</b>
---------------	-------------------------------	-----------------------	--------------

Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti
Economico patrimoniale	<b>Tasso di variazione crediti da Diritto annuale</b>	<b>Crediti da diritto annuale anno "n" - Crediti da diritto annuale anno "n-1"</b>  Voci di Stato Patrimoniale: B.e.1 = "Crediti da diritto annuale" (Attivo circolante_Crediti di funzionamento)	<b>Crediti da diritto annuale anno "n-1"</b>  Voci di Stato Patrimoniale: B.e.1 = "Crediti da diritto annuale" (Attivo circolante_Crediti di funzionamento)	%	OSSERVATORIO BILANCI

Cosa misura	Valore segnaletico
Misura il tasso di variazione dei Crediti da Diritto annuale rispetto all'anno precedente.	E' un indicatore del tasso medio di mancata riscossione dei crediti "certi" da Diritto annuale. Infatti, essendo i valori a numeratore e denominatore al netto della relativa quota del fondo svalutazione crediti, i valori dell'indice si riferiscono ai crediti da Diritto annuale considerati "certi".

Gli indicatori per il monitoraggio e controllo

**Gli indicatori di struttura**

112

AMBITO		STRUTTURA		COD INDICATORE		S 02	
Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti		
Struttura	<b>Incidenza del personale</b>	<p>N° risorse (espresse in FTE integrato*) assorbite ai diversi livelli della Mappa dei Processi nell'anno «n»</p> <p><i>* comprensivo di dipendenti, forme flessibili ed esternalizzazioni</i></p>	Totale FTE Integrato rilevato nell'anno «n»	%	Sistema di rilevazione ore e costi di processo		
Cosa misura		Valore segnaletico					
<p>Indica il peso del personale, espresso in unità equivalenti, che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" ai diversi livelli della Mappa dei Processi rispetto al totale del personale</p>		<p>Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.</p>					

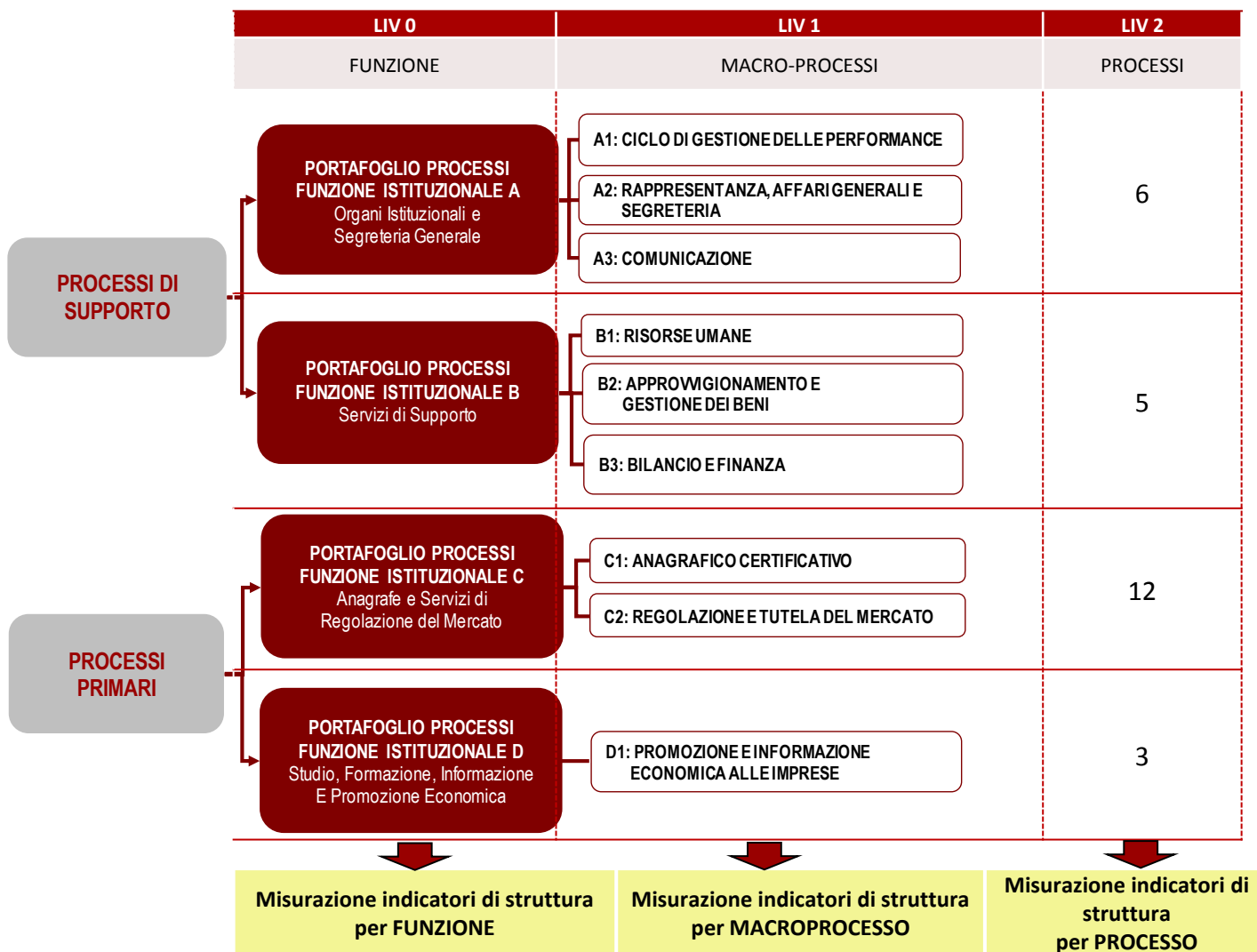
AMBITO		STRUTTURA		COD INDICATORE		S 03	
Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti		
Struttura	<b>Incidenza del personale dipendente e assimilato</b>	N° risorse (espresse in FTE), dipendenti e assimilati, assorbite ai diversi livelli della Mappa dei Processi nell'anno «n»	Totale FTE rilevato nell'anno «n»	%	Sistema di rilevazione ore e costi di processo		
Cosa misura		Valore segnaletico					
Indica il peso del personale stabile, espresso in unità equivalenti, che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" ai diversi livelli della Mappa dei Processi rispetto al totale del personale		Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.					

AMBITO		STRUTTURA		COD INDICATORE		S 04	
Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti		
Struttura	<b>Incidenza di altre risorse utilizzate</b>	N° altre risorse utilizzate(esprese in FTE*) assorbite ai diversi livelli della Mappa dei Processi nell'anno «n»  <i>* (FTE integrato – FTE personale interno)</i>	Totale FTE rilevato nell'anno «n»	%	Sistema di rilevazione ore e costi di processo		
Cosa misura		Valore segnaletico					
Indica il peso del personale flessibile, espresso in unità equivalenti, che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" ai diversi livelli della Mappa dei Processi rispetto al totale del personale		Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.					



AMBITO		STRUTTURA		COD INDICATORE		S 05	
Tipo	indicatore	Numeratore	Denominatore	udm	fonti		
Struttura	<b>Costo medio del personale</b>	<p>Costo* del personale** assorbito ai diversi livelli della Mappa dei Processi nell'anno «n»</p> <p><i>(*) in quadratura con Voce 6) Personale all. C Dpr 254/2005</i></p> <p><i>** Per le CCIAA della Regione Sicilia il costo del personale viene considerato al netto degli oneri previdenziali sostenuti per il personale in quiescenza</i></p>	N° risorse (espresse in FTE) assorbite ai diversi livelli della Mappa dei Processi nell'anno «n»	€	Sistema di rilevazione ore e costi di processo		
Cosa misura		Valore segnaletico					
Indica il costo medio del personale ai diversi livelli della Mappa dei Processi		Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.					

### AMBITI DI MISURAZIONE DEGLI INDICATORI DI STRUTTURA





Camera di Commercio  
Modena

## ***ALLEGATO 6***

# ***LE METODOLOGIE PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA***

## Indice

<b>1. GLI AMBITI DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA.....</b>	<b>3</b>
PREMESSA NORMATIVA .....	3
I 5 MACRO-AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....	4
<b>2. IL SISTEMA INTEGRATO DI ANALISI DELLA <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA .....</b>	<b>7</b>
<b>3. LE METODOLOGIE PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA .....</b>	<b>8</b>
IL GRADO DI ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA .....	8
IL PORTAFOGLIO DELLE ATTIVITA' E DEI SERVIZI: I PROCESSI .....	11
LO STATO DI SALUTE DELL'ENTE .....	14
GLI IMPATTI DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA ( <i>OUTCOME</i> ) .....	22
I CONFRONTI CON LE ALTRE AMMINISTRAZIONI ( <i>BENCHMARKING</i> ) .....	25



## 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.



## ***15 macro-ambiti di misurazione e valutazione***



1. **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;
2. **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;

3. **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;
4. **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.
5. **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)	- <b>Impatti (<i>outcome</i>)</b>
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)	- <b>Grado attuazione strategia</b> - <b>Portafoglio processi</b> - <b>Salute ente</b>
Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (lettera c)	- <b>Grado attuazione strategia</b> - <b>Portafoglio processi (risultati)</b>
Modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi (lettera d)	- <b>Grado attuazione strategia</b> - <b>Portafoglio processi</b>
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)	- <b>Grado attuazione strategia</b> - <b>Portafoglio processi</b>
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)	- <b>Portafoglio processi</b> - <b>Salute ente</b> - <b>Benchmarking</b>
Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lettera g)	- <b>Portafoglio processi (output)</b> - <b>Benchmarking</b>
Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (lettera h)	- <b>Portafoglio processi</b>



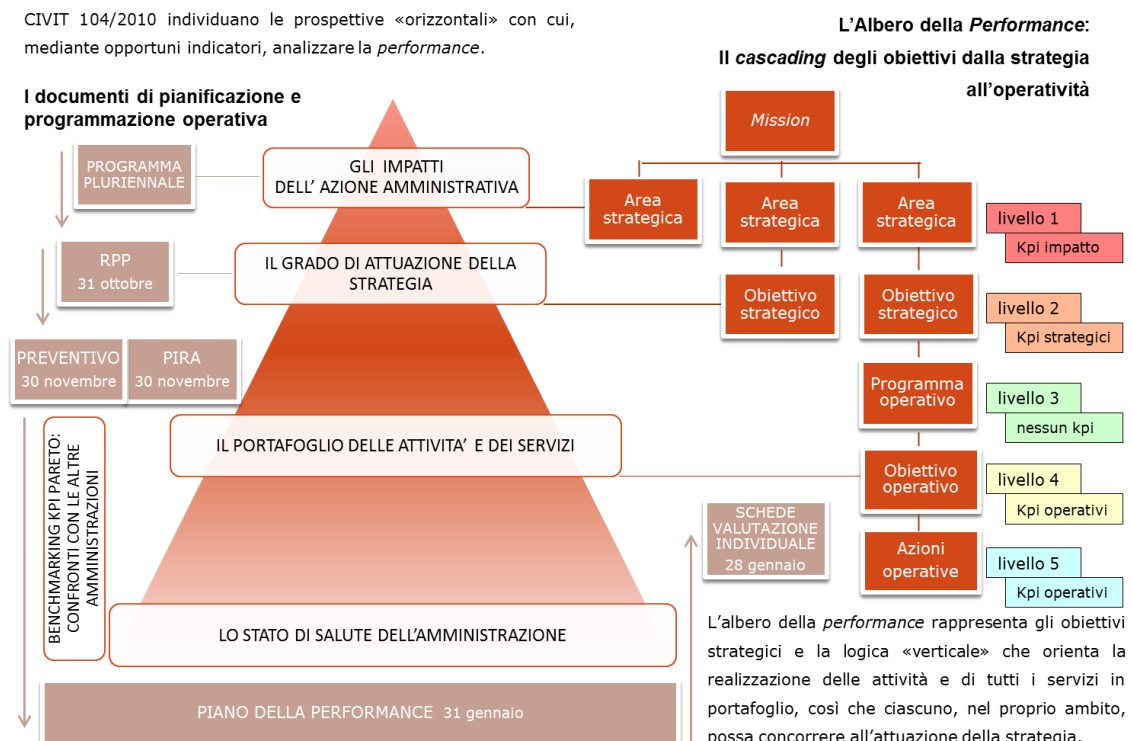
## 2. IL SISTEMA INTEGRATO DI ANALISI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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 5 diversi livelli degli obiettivi (Aree Strategiche, Obiettivi Strategici, Programmi, 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*.





### **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.

Il grado di attuazione della strategia 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 area strategica (1° livello dell'albero della *performance*) sono associati uno o più obiettivi strategici (2° livello), ai quali sono associati uno o più programmi operativi (3° livello), e così via passando per il 4° livello degli obiettivi operativi, fino al livello delle azioni (5° 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 carico del Consiglio medesimo).

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

- di *outcome* (se già valorizzati e resi disponibili nell’ambito di progetti ed obiettivi condivisi con altri enti/istituzioni/organismi,...),
- di tipo *proxy* (misure indirette di fenomeni complessi che non si è in grado di misurare direttamente, o la cui misurazione avrebbe un costo elevato), utili – come valori di riferimento nel medio-lungo periodo – ad analizzare il possibile impatto prodotto sul territorio dall’attuazione degli obiettivi strategici pianificati,
- di risultato (specifici per ciascuno dei 3 anni di pianificazione), con lo scopo di individuare possibili aree di riprogrammazione, laddove si verificano scostamenti significativi rispetto alle attese soprattutto in relazione al triennio di riferimento del 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 4° e 5° 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 (<http://www.ago.camcom.it/P42A1352C1350S1341/Sistemi-per-la-misurazione-dei-processi.htm>). 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 (cfr. allegato 5 del presente Sistema di misurazione e valutazione della *performance*).

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/Customersatisfaction.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***

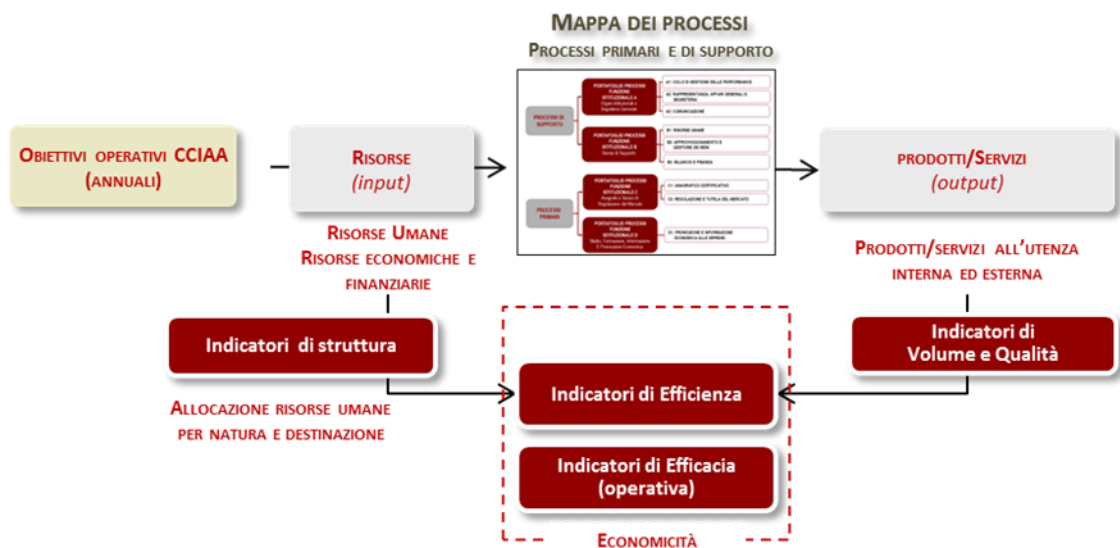
L'amministrazione è tenuta a indicare le condizioni necessarie a garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali; a tal fine, il Sistema deve essere strutturato in modo tale da consentire di valutare ex ante ed ex 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 rilevazione:

- 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;
- il valore degli impieghi bancari o il numero di imprese entrate in procedura concorsuale per il (sotto)processo di accesso al credito e sostegno alla liquidità.

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 alternativamente:

- associando ex post le % di lavoro a ciascun livello della mappa dei processi Unioncamere; la rilevazione viene effettuata prevalentemente dai livelli dirigenziali, dalle Posizioni organizzative e dai responsabili di Ufficio (in funzione delle strategie di coinvolgimento del personale autonomamente definite da ciascuna Camera);
- trascodificando i dati provenienti da altri sistemi di rilevazione delle ore in uso presso le Camere o rilevati nell'ambito di altri sistemi di *benchmarking* territoriali; in tal caso Unioncamere ha supportato l'attività di trascodifica sottoponendola ad un'ultima validazione da parte della Camera.



### 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 alle Aree strategiche.

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;



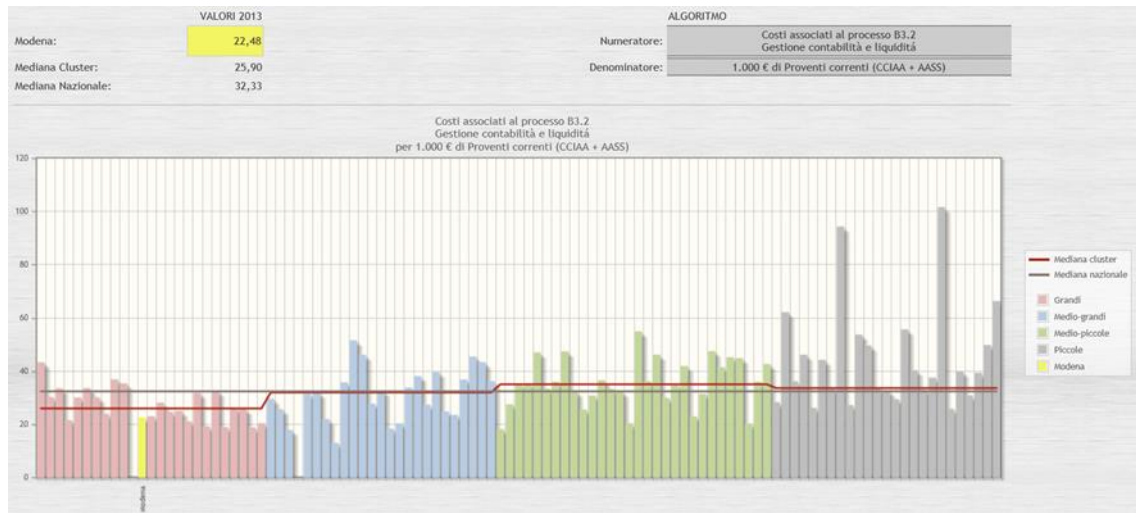
- **Cluster dimensionale:** consente di attivare il *benchmarking* rispetto alle Camere di commercio di dimensioni simili. La comparazione fornisce informazioni su costi standard di prodotto/servizio e l'avvio di percorsi di ottimizzazione; i cluster dimensionali vengono definiti sulla base del:
  - 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 x 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).





Camera di Commercio  
Modena

## ***ALLEGATO 7***

### ***II MANUALE PER LA VALUTAZIONE***

#### ***DELLA DIRIGENZA***

## Indice

<b>1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA.....</b>	<b>3</b>
LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA .....	3
LA METODOLOGIA ADOTTATA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE .....	3
MODALITÀ PER GARANTIRE LA TRASPARENZA TOTALE DEL SISTEMA .....	7
<b>2. PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> .....</b>	<b>8</b>
PIANIFICAZIONE STRATEGICA, PROGRAMMAZIONE OPERATIVA ED ASSEGNAZIONE OBIETTIVI .....	10
MONITORAGGIO E MISURAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> .....	11
MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI PROGRAMMATI ..	12
<b>3. ALLEGATI .....</b>	<b>14</b>

## 1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

### ***La misurazione e la valutazione della performance organizzativa***

La sfera della *performance* organizzativa costituisce la parte preponderante del più ampio sistema di valutazione del personale, all'interno del quale, oltre all'analisi dei risultati ottenuti dalle unità organizzative di diretta responsabilità/appartenenza ai diversi livelli, vengono considerati anche i comportamenti organizzativi agiti e gli obiettivi individuali che il Segretario Generale e i dirigenti di area possono decidere di assegnare ai propri collaboratori singolarmente o in gruppo.

### ***La metodologia adottata per la misurazione e valutazione della performance individuale***

La metodologia utilizzata tiene conto dei seguenti aspetti:

- . il collegamento tra performance organizzativa e performance individuale, a partire dai ruoli di direzione e responsabilità fino a comprendere tutto il personale;
- . la valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa;
- . l'individuazione di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti, collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione;
- . la valutazione delle competenze professionali e manageriali manifestate;
- . la capacità di valutazione dimostrata dal VALUTATORE nei confronti del VALUTATO in termini di differenziazione delle valutazioni;
- . la definizione di obiettivi individuali in termini di risultati e comportamenti attesi;
- . il supporto alle singole persone nel miglioramento della loro performance;
- . la valutazione della performance e la comunicazione dei risultati e delle aspettative alla singola persona.



Il sistema è sinteticamente rappresentato dallo schema seguente:

<b>IL VALUTATO</b>	<b>COSA SI VALUTA</b>				<b>CHI VALUTA</b>	<b>SUPPORTO METODOLOGICO</b>
SEGRETARIO GENERALE	Performance organizzativa struttura	Obiettivi individuali	Competenze professionali e manageriali	Capacità valutazione collaboratori	GIUNTA SU PROPOSTA OIV	<b>ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE</b> - <b>STRUTTURA TECNICA DI SUPPORTO ALL'OIV PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b>
DIRIGENTI	Performance Area Dirigenziale di competenza	Obiettivi individuali	Competenze professionali e manageriali	Capacità valutazione collaboratori	SEGRETARIO GENERALE	
POSIZIONI ORGANIZZATIVE	Performance Area Organizzativa di competenza	Obiettivi individuali	Competenze, comportamenti professionali e organizzativi	Se valutano, capacità valutazione collaboratori	DIRIGENTI	
ADDETTI	Performance Area Organizzativa appartenenza	Obiettivi individuali	Competenze, comportamenti professionali e organizzativi		DIRIGENTI	

### Soggetti coinvolti e responsabilità

#### Il Segretario Generale

- Promuove l'attivazione del processo;
- Procede alla comunicazione degli obiettivi strategici ai dirigenti, ai quali assegna anche i comportamenti organizzativi attesi;
- Sottoscrive le schede di assegnazione degli obiettivi operativi (ex ante) e di valutazione (ex post) dei dirigenti e dei collaboratori degli uffici di staff;
- Effettua la valutazione delle prestazioni (risultati e comportamenti organizzativi) dei dirigenti anche sulla base della proposta formulata dall'OIV;
- Effettua la valutazione delle prestazioni (risultati e comportamenti organizzativi) dei dipendenti dei suoi uffici di staff.

#### Il Dirigente

- Condivide con le Posizioni Organizzative (PO) della propria Area Dirigenziale (AD) gli obiettivi, i connessi indicatori e i risultati attesi che saranno utilizzati per la misurazione e valutazione della performance organizzativa e procede alla relativa assegnazione;



- . Definisce le eventuali priorità (i pesi) degli obiettivi di ciascuna Area Organizzativa di propria competenza;
- . Condivide con gli altri dirigenti e con le PO della propria Area Dirigenziale eventuali modifiche in itinere;
- . Effettua la valutazione delle prestazioni (risultati e comportamenti organizzativi) delle PO e degli addetti della propria AD (qualora stabilito in contrattazione decentrata anche sulla base delle valutazioni proposte dalle PO);
- . Sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e di valutazione degli addetti della propria AD;
- . Al fine della necessaria armonizzazione con il ciclo della performance, condivide metodologicamente con la Struttura tecnica di supporto dell'OIV la gestione delle schede di valutazione nelle diverse fasi del processo: predisposizione scheda di assegnazione obiettivi (ex ante), monitoraggio risultati (in itinere), valutazione raggiungimento obiettivi (ex post).

#### **La Posizione Organizzativa (PO)**

- . Condivide con i dipendenti della propria Area Organizzativa (AO) gli obiettivi della struttura, propone e condivide quelli dell'AO di competenza, definisce gli obiettivi individuali o di gruppo, i connessi indicatori e i risultati attesi che saranno utilizzati per la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- . Definisce le eventuali priorità degli obiettivi individuali o di gruppo, assegnando agli obiettivi a egli indicatori connessi il relativo peso;
- . Procede, in nome e per conto dei dirigenti, alla relativa assegnazione, mediante consegna delle schede individuali di valutazione;
- . Condivide con i dipendenti dell'AO di competenza eventuali modifiche in itinere.
- . Provvede alla misurazione degli obiettivi, rilevando le misure e/o validando gli indicatori connessi;
- . Verifica i risultati raggiunti e, al termine del processo di valorizzazione dei risultati, trasmette le schede di valutazione di ciascun dipendente dell'AO di competenza al Dirigente competente;
- . Laddove stabilito in sede di contrattazione decentrata, collabora alla valutazione della performance individuale del personale assegnato all'AO di competenza.



### **Il Personale addetto alle Aree Organizzative e agli uffici in staff**

- . Supporta la PO e/o il dirigente nella fase ascendente della programmazione dell'attività istituzionale volta alla definizione degli obiettivi operativi in coerenza con gli obiettivi ed i programmi strategici definiti dagli Organi politici e nella proposta degli obiettivi direttamente connessi alle proprie attività;
- . Prende atto degli obiettivi assegnatigli, dei risultati e dei comportamenti organizzativi attesi, in base all'area funzionale di appartenenza, mediante sottoscrizione della scheda di assegnazione degli obiettivi e la documentazione pubblicata nella sezione dedicata della Intranet.

### **L'OIV**

- . Esercita le attività di controllo strategico di cui all'art. 35 del DPR 254/05 e all'art. 14 del D.Lgs. 150/2009, riferendo al riguardo direttamente agli Organi politici e/o al Segretario Generale;
- . Monitora il ciclo della performance, di cui valuta l'avvio mediante l'adozione del Piano e la conseguente assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali;
- . Monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- . Comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché ai soggetti esterni definiti normativamente;
- . Valida la Relazione sulla performance e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- . Garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III del D.Lgs. 150/2009, secondo quanto previsto dal citato D.Lgs., dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità, di cui riferisce in fase di monitoraggio sull'applicazione degli strumenti di valutazione della performance individuale;
- . Propone, sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale del dirigente

- di vertice per l'attribuzione del premio di cui al Titolo III del D.Lgs. 150/2009;
- . E' responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Civit o dagli altri soggetti individuati dalla norma;
  - . Verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità e cura indagini di benessere organizzativo;
  - . Promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui al Titolo II del D.Lgs. 150/2009 in tema di misurazione, valutazione e trasparenza della performance.

#### **La Struttura tecnica permanente di supporto all'OIV (STP)**

- . Svolge compiti di supporto dell'OIV curando l'istruttoria dei relativi procedimenti ed ogni funzione prevista dalle delibere Civit o degli altri soggetti individuati dalla norma;
- . Svolge attività di supporto al sistema di valutazione, anche al fine di proporre all'OIV eventuali correttivi al processo stesso e collabora con l'OIV per garantire, nelle varie fasi di processo, il rispetto dei tempi e delle modalità stabilite;
- . Provvede alla conservazione, anche in formato elettronico, delle schede di assegnazione e di valutazione degli obiettivi dei dirigenti, insieme con quelle degli obiettivi individuati nel Piano della performance;
- . Cura la comunicazione istituzionale relativa al sistema.

#### **Modalità per garantire la trasparenza totale del sistema**

Per garantire la trasparenza del sistema di misurazione e valutazione delle *performance*, l'Amministrazione intende procedere con la più ampia diffusione delle informazioni. In particolare, per garantire pari opportunità di accesso alle informazioni per il personale dell'Amministrazione che opera presso le diverse sedi (centrali e periferiche), è stata resa disponibile nella *Intranet* camerale un'apposita sezione informativa. Tale sezione contiene la documentazione di carattere generale relativa al sistema di misurazione e valutazione e, per ciascun anno, gli obiettivi di *performance* e i report periodici.

## 2. PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE*

Le dimensioni di analisi della performance classificate nei macro-ambiti di misurazione individuati vengono misurate e valutate secondo il processo più diffusamente descritto nell'ambito del Sistema di Misurazione, che ne individua le fasi, i tempi, le modalità e i soggetti coinvolti, distinguendo l'ambito della pianificazione strategica da quello relativo alla programmazione delle attività istituzionali.

Le macro - aree in cui si articola il sistema di valutazione della performance sono le seguenti:

- . Area dei risultati (valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati all'ambito organizzativo di diretta responsabilità/appartenenza e al singolo dipendente come individuali e/o di gruppo);
- . Area dei comportamenti organizzativi (qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze, comportamenti manageriali, professionali ed organizzativi dimostrati).

Le valutazioni dei risultati e dei comportamenti attesi opportunamente combinate concorrono alla definizione della valutazione finale di ciascun dipendente secondo criteri che variano in base ai ruoli e alle responsabilità.

### **Area dei risultati**

Gli obiettivi sono programmati su base annuale e definiti, prima dell'inizio di ogni esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i titolari delle Aree Dirigenziali che a loro volta consultano i responsabili delle Aree Organizzative.

Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di pianificazione approvati con la RPP. Gli obiettivi assegnati oggetto della valutazione sono:

- . rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- . specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- . tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;



- . riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- . correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;
- . (a regime) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e di sistema, nonché confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente.

Per ciascun obiettivo vengono definiti il peso percentuale, indicatori di performance e connesso risultato atteso (per ciascun indicatore e per l'obiettivo nel suo complesso).

### **Area dei Comportamenti organizzativi**

L'area dei comportamenti organizzativi si riferisce alla valutazione delle competenze professionali e manageriali dimostrate, che devono essere coerenti con gli obiettivi operativi e devono riferirsi al profilo professionale del dirigente. A ciascun comportamento può essere assegnato un peso percentuale in relazione alla strategia dell'Amministrazione e/o del Aree Dirigenziali e/o della Aree Organizzative, agli obiettivi specifici di sviluppo organizzativo, ai percorsi di sviluppo delle competenze del dirigente.

Le macro- fasi che scandiscono il processo sono:

- . Programmazione annuale delle attività e degli obiettivi operativi (a seguito ed in linea con la pianificazione strategica) e relativa assegnazione;
- . Monitoraggio e verifica intermedia;
- . Valutazione finale.

## ***Pianificazione strategica, programmazione operativa ed assegnazione obiettivi***

Le attività di pianificazione e programmazione sono sinteticamente descritte nella tabella che segue:

<b>Fasi</b>	<b>Esito attività</b>	<b>Attori coinvolti</b>	<b>Scadenza</b>
Fase ascendente ( <i>bottom up</i> )	Proposta obiettivi operativi / indicatori / pesi / target	Area Organizzativa	15 novembre, a seguito approvazione RPP
	Approvazione obiettivi operativi / indicatori / pesi / target a livello di AO	PO	30 novembre
	Approvazione obiettivi operativi / indicatori / pesi / target a livello di AD	Dirigenti	15 dicembre
Consolidamento	Valutazione coerenza cascading degli obiettivi operativi dagli obiettivi strategici e quadro integrato indicatori / pesi / target, a livello di Ente	SG	15 gennaio
	Approvazione Piano della <i>performance</i> ed assegnazione obiettivi al Segretario Generale	Giunta / OIV	31 gennaio
Fase discendente ( <i>top down</i> )	Determina SG di assegnazione obiettivi e risorse a livello di Area Dirigenziale	SG	entro 14 gg. dall'approvazione del Piano della performance
	Assegnazione obiettivi e risorse a livello di Area Organizzativa	Dirigenti	entro 14 gg. dall'assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti
	Consegna schede di valutazione individuale	PO	28 febbraio



## ***Monitoraggio e misurazione della performance***

Il sistema di valutazione individuale utilizza le misure, gli indicatori e i dati rilevati nell'ambito del più generale sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa di Ente del Ciclo di gestione della performance, rappresentata ex ante nell'albero della performance (allegato al Piano della performance), in itinere dai report di monitoraggio intermedio, ex post nella Relazione sulla performance.

L'utilizzo di moduli informatici interconnessi consente di costruire e valorizzare nel corso dell'anno, sino all'esito finale, le schede di valutazione individuale a partire dal sistema di pianificazione e controllo strategico e da quello di rilevazione e rendicontazione dei risultati raggiunti, garantendone in tal modo la piena trasparenza ed oggettività.

La scheda traccia le tre fasi del processo di valutazione individuale:

- **Assegnazione obiettivi:** condivisione degli obiettivi individuali, mediante la consegna e la sottoscrizione della scheda di valutazione;
- **Verifica in itinere obiettivi:** eventuale integrazione/modifica degli obiettivi assegnati, a seguito del monitoraggio in itinere della performance organizzativa e individuale;
- **Verifica conclusiva obiettivi:** consegna e sottoscrizione della scheda individuale valorizzata, al termine del processo di misurazione e valutazione annuale della performance complessiva.

La scheda di valutazione individuale riporta i seguenti campi:

**COMPONENTE DI VALUTAZIONE:** come prima descritte e sintetizzate nella tabella alla voce "Cosa si valuta"

- **PUNTI:** indica, in valore assoluto, il punteggio della singola componente di valutazione (è la somma dei punteggi raggiunti dagli obiettivi/indicatori della componente);
- **PESO (%):** indica il peso percentuale assegnato alle diverse componenti di





valutazione;

- . **TOTALE:** indica, in valore ponderato, il punteggio raggiunto dalla singola componente (il valore massimo raggiungibile per le 4 componenti della scheda individuale è pari a 100);
- . **VALORE RAGGIUNTO:** indica, in dettaglio, il valore di performance raggiunta.

**INDICATORI/OBIETTIVI:** descrizione tipologia degli obiettivi e/o degli indicatori selezionati (efficacia/efficienza/qualità) e successiva descrizione degli obiettivi e degli indicatori associati;

- . **SCALA VALORI:** indica, per scaglioni di performance realizzata, il punteggio che verrà attribuito a ciascun indicatore;
- . **PUNTI:** indica il numero dei punti attribuiti all'obiettivo, ottenuto sommando i punteggi raggiunti dai singoli indicatori selezionati (il valore del punteggio massimo raggiungibile indica il peso attribuito all'obiettivo);

**FIRMA DEL VALUTATO:** in relazione alle tre fasi del processo di valutazioni, indica:

- . l'accettazione degli obiettivi assegnati,
- . le eventuali note, utili a motivare eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi in fase consuntiva e/o a segnalare criticità e/o a modificare target ed obiettivi in fase di monitoraggio in itinere,
- . la presa d'atto della performance individuale realizzata.

### ***Misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati***

Al termine e sulla base del processo di rendicontazione della performance ed a seguito dell'approvazione della Relazione sulla performance e della relativa validazione, prende avvio il processo di misurazione dei risultati attesi e di valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati.

Le schede di valutazione, valorizzate per quanto attiene all'area dei risultati (prime due componenti della valutazione) con i dati estratti dal sistema di rilevazione e controllo – di cui la Relazione sulla performance e soprattutto la Validazione della



Relazione ad opera dell'OIV hanno già verificato la correttezza del processo e la veridicità dei dati – vengono trasmesse all'OIV per la predisposizione della proposta di valutazione dei comportamenti organizzativi.

L'OIV quindi, per il tramite della STP, trasmette alla Giunta la proposta di valutazione del Segretario Generale e, laddove questi ricopra anche il ruolo di responsabile di Area dirigenziale, anche quella relativa al suo ruolo da dirigente.

Trasmette altresì al Segretario Generale la proposta di valutazione degli altri dirigenti. La Giunta in relazione al SG e il SG in relazione agli altri responsabili di AD esprimono, confermando o modificando la proposta dell'OIV, la propria valutazione completando in tal modo la valorizzazione della schede individuali dei dirigenti.

### **La definizione del punteggio**

Concorrono alla definizione del punteggio la performance degli obiettivi dell'area di diretta responsabilità/appartenenza, degli obiettivi individuali e la valutazione dei comportamenti organizzativi.

La somma dei punteggi realizzati nelle quattro componenti di valutazione (a loro volta espressione già pesata del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati) rappresenta il punteggio complessivo ottenuto dal dirigente.

Perché abbia sufficiente significatività, il quarto ambito di valutazione (differenziazione dei giudizi) si intende valorizzabile solo in presenza di almeno 5 collaboratori da valutare.

### **La comunicazione dell'esito**

Il processo di valutazione individuale si conclude con la consegna delle schede di valutazione finali, che sono consegnate ai dirigenti dall'OIV, anche per il tramite della STP.

### **Applicazione dei sistemi premiali**

In sede di valutazione della performance individuale dei dirigenti è verificata la mancata violazione degli obblighi dirigenziali, rilevante ai fini dell'attribuzione del risultato. A tal fine, si allega il prospetto analitico degli obblighi dirigenziali e delle

relative sanzioni, aggiornato alla legislazione vigente alla data di approvazione del presente manuale.

In esito al processo di valutazione della performance individuale dei dirigenti, verificata l'osservanza degli obblighi cui la norma vigente correla fattispecie di responsabilità dirigenziale ostative ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato, su espressa indicazione della Giunta camerale, sono calcolate le retribuzioni di risultato e le componenti accessorie legate ai premi da distribuire, anche con riferimento alla presenza di disposizioni in tal senso contenute nel contratto integrativo.

In considerazione del limitato numero di dirigenti previsti nella pianta organica, non viene formata una graduatoria per classi di premialità erogata.

E' fatta comunque salva la promozione del merito, sancito dall'art. 18 del D.Lgs. n.150/2009 e successivamente confermato dall'art. 5 del D.L. n. 95/2012 convertito nella L. n. 135/2012, attraverso l'utilizzo dei sistemi premianti selettivi deliberati dalla Giunta camerale.



### **3. ALLEGATI**

- . Modello di scheda di assegnazione obiettivi/valutazione della performance del Segretario Generale
- . Modello di scheda di assegnazione obiettivi/valutazione della performance dei dirigenti
- . Ricognizione degli obblighi dalla cui violazioni discendono forme di responsabilità dirigenziale (aggiornamento alla data del 25/11/2013)

**SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI**

<b>NOME E COGNOME DEL VALUTATO</b>		Avv. Stefano Bellei - Segretario Generale
<b>Ambito organizzativo di diretta responsabilità</b>	Ente	<b>Camera di Commercio di Modena</b>
	Area Dirigenziale	
	Area Organizzativa	
	Funzione o "gruppo funzionale"	<b>staff del SG (CDR SA e SC)</b>
<b>Assegnazione obiettivi</b>	Data Consegna presente Scheda di Valutazione	
	Firma per ricevuta	
<b>Verifica in itinere obiettivi</b>	Data verifica (Consegna Report Stato attuazione obiettivi e presente Scheda di Valutazione con punteggi intermedi)	
	Firma per ricevuta	
<b>Verifica conclusiva obiettivi</b>	Data verifica conclusiva (Consegna Report Attuazione obiettivi e presente Scheda di Valutazione con punteggi finali)	
	Firma per ricevuta	

		PUNTI	PESO	TOTALE	VALORI RAGGIUNTI
<b>1</b>	<b>Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità</b>	<b>0</b>	<b>40%</b>	<b>0</b>	

Indicatori di efficacia	<i>max 100 punti</i>	<b>0</b>
-------------------------	----------------------	----------

**Obiettivi (trasversali)**

**descrizione obiettivi selezionati**

es. Indicatore: Grado di raggiungimento risultati (media ponderata degli indicatori associati all'obiettivo)

es. *Scala valori*  
*Nel caso in cui l'indicatore superi il x%* → *50 punti*  
*Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra x% e x%* → *40 punti*  
*Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra x% e x%* → *20 punti*  
*Nel caso in cui l'indicatore sia inferiore a x%* → *0 punti*



**Obiettivi (operativi)**

**descrizione obiettivi selezionati**

es. Indicatore: Realizzazione progetti

es. *Scala valori*  
*Nel caso in cui l'indicatore sia equivalente a x SI e/o sia >x%* → *50 punti*  
*Nel caso in cui l'indicatore sia equivalente a x SI e/o sia compreso tra x% e x%* → *25 punti*  
*Nel caso in cui l'indicatore sia equivalente a x NO e/o sia <x%* → *0 punti*



Indicatori di efficienza	<i>max 40 punti</i>	<b>0</b>
--------------------------	---------------------	----------

es. PARETO EC4:

**da selezionare (es. INCIDENZA COSTI DI STRUTTURA RISPETTO AI PROVENTI CORRENTI)**

es. Indicatore: Oneri correnti (al netto degli interventi economici) / Proventi correnti

es. *Scala valori*  
*Nel caso in cui l'indicatore superi il x%* → *40 punti*  
*Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra x% e x%* → *20 punti*  
*Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra x% e x%* → *10 punti*  
*Nel caso in cui l'indicatore sia inferiore a x%* → *0 punti*

<b>2</b>	<b>Raggiungimento di specifici obiettivi individuali</b>	<b>0</b>	<b>25%</b>	<b>0</b>
----------	--	----------	------------	----------

Indicatori di efficacia /efficienza / qualità	<b>max 40 punti</b>	<b>0</b>
---	---------------------	----------

**descrizione obiettivi selezionati**

es. Indicatore: Realizzazione obiettivo

*es. Scala valori*  
*Nel caso in cui l'indicatore sia equivalente a x SI e/o sia >x%* → **20 punti**  
*Nel caso in cui l'indicatore sia equivalente a x SI e/o sia compreso tra x% e x%* → **10 punti**  
*Nel caso in cui l'indicatore sia equivalente a x NO e/o sia <x%* → **0 punti**



**descrizione obiettivi selezionati**

es. Indicatore: Realizzazione obiettivo

*es. Scala valori*  
*Nel caso in cui l'indicatore sia equivalente a x SI e/o sia >x%* → **20 punti**  
*Nel caso in cui l'indicatore sia equivalente a x SI e/o sia compreso tra x% e x%* → **10 punti**  
*Nel caso in cui l'indicatore sia equivalente a x NO e/o sia <x%* → **0 punti**



<b>3</b>	<b>Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate</b>	<b>0</b>	<b>30%</b>	<b>0</b>
----------	---	----------	------------	----------

**max 100 punti**

- Capacità di interpretare le esigenze degli Organi politici e di tradurre in azioni le strategie definite (**max punti 20**)
- Capacità di raccordo operativo tra le strategie dell'Ente e l'attività dell'Azienda Speciale e delle Società partecipate (**max punti 20**)
- Capacità di coinvolgimento degli stakeholders di riferimento sia in fase di pianificazione che di rendicontazione (**max punti 20**)
- Capacità di adottare misure organizzative che favoriscano la circolazione delle informazioni ed il benessere organizzativo (**max punti 20**)
- Capacità di innovare i processi di lavoro e l'organizzazione interna dell'Ente in funzione delle nuove competenze e dell'evoluzione normativa (**max punti 20**)






<b>4*</b>	<b>Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi</b>	<b>0</b>	<b>4%</b>	<b>0</b>
-----------	--	----------	-----------	----------

**max 100 punti**

es. Indicatore: N. Ricorrenze nei giudizi effettuati del valore risultante quale proprio "valore moda" (tra schede diverse e nell'ambito di ciascuna scheda) / N. giudizi effettuati (N. schede compilate x giudizi valorizzati della singola scheda)

*es. Scala valori*  
*Nel caso in cui l'indicatore si attesti sotto il x%* → **100 punti**  
*Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra x% e x%* → **80 punti**  
*Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra x% e x%* → **40 punti**  
*Nel caso in cui l'indicatore sia superiore a x%* → **0 punti**



(\*) Perché abbia sufficiente significatività, questa componente di valutazione si intende valorizzabile solo in presenza di almeno 5 collaboratori da valutare.

**Note eventuali**

eventuali note, utili a segnalare criticità e/o a modificare target ed obiettivi, in fase di monitoraggio in itinere

eventuali note, utili a motivare eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi, in fase consuntiva

<b>Punteggio totale scheda di valutazione</b>	<b>0</b>
---	----------

**SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI**

<b>NOME E COGNOME DEL VALUTATO</b>	Avv.Massimiliano Mazzini - Dirigente Area 1
------------------------------------	---

<b>Ambito organizzativo di diretta responsabilità</b>	<b>Ente</b>	<b>Camera di Commercio di Modena</b>
	<b>Area Dirigenziale</b>	<b>n. 1 (CDR EA, EB, EC, ED)</b>
	<b>Area Organizzativa</b>	
	<b>Funzione o "gruppo funzionale"</b>	

<b>Assegnazione obiettivi</b>	<b>Data Consegna presente Scheda di Valutazione</b>	
	<b>Firma per ricevuta</b>	

<b>Verifica in itinere obiettivi</b>	<b>Data verifica (Consegna Report Stato attuazione obiettivi e presente Scheda di Valutazione con punteggi intermedi)</b>	
	<b>Firma per ricevuta</b>	

<b>Verifica conclusiva obiettivi</b>	<b>Data verifica conclusiva (Consegna Report Attuazione obiettivi e presente Scheda di Valutazione con punteggi finali)</b>	
	<b>Firma per ricevuta</b>	

		<b>PUNTI</b>	<b>PESO</b>	<b>TOTALE</b>	<b>VALORI RAGGIUNTI</b>
<b>1</b>	<b>Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità</b>	<b>0</b>	<b>30%</b>	<b>0</b>	

Indicatori di efficacia / efficienza / qualità	<i>max 100 punti</i>	<b>0</b>
--	----------------------	----------

**Obiettivi (operativi)**

**descrizione obiettivi selezionati**

es. Indicatore: Grado di raggiungimento risultati (media ponderata degli indicatori associati all'obiettivo)

*es. Scala valori*  
*Nel caso in cui l'indicatore superi il x%* → **40 punti**  
*Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra x% e x%* → **20 punti**  
*Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra x% e x%* → **10 punti**  
*Nel caso in cui l'indicatore sia inferiore a x%* → **0 punti**



**Obiettivi (operativi)**

**descrizione obiettivi selezionati**

es. Indicatore: Realizzazione progetti

*es. Scala valori*  
*Nel caso in cui l'indicatore sia equivalente a x SI e/o sia >x%* → **40 punti**  
*Nel caso in cui l'indicatore sia equivalente a x SI e/o sia compreso tra x% e x%* → **20 punti**  
*Nel caso in cui l'indicatore sia equivalente a x NO e/o sia <x%* → **0 punti**



**da selezionare (es. DECLINAZIONE OPERATIVA AZIONI STRATEGICHE PROMOZIONALI)**

es. Indicatore: Costi effettivamente sostenuti per le Iniziative promozionali nell'anno / Somme stanziare nel preventivo dell'anno per iniziative promozionali

*es. Scala valori*  
*Realizzazione di almeno x% del programma promozionale* → **20 punti**  
*Realizzazione di almeno x% del programma promozionale* → **15 punti**  
*Realizzazione di almeno x% del programma promozionale* → **10 punti**  
*Realizzazione di meno di x% del programma promozionale* → **0 punti**

<b>2</b>	<b>Raggiungimento di specifici obiettivi individuali</b>	<b>0</b>	<b>30%</b>	<b>0</b>
----------	--	----------	------------	----------

Obiettivi operativi	<b>max 100 punti</b>	<b>0</b>
---------------------	----------------------	----------

<b>Obiettivo (trasversale)</b>	es. Indicatore: Grado di copertura e tempestività rilevazione misure e validazione indicatori di competenza dell'area  <i>es. Scala valori</i> Nel caso in cui l'indicatore sia uguale a 100% → 50 punti Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra X% e X% → 40 punti Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra X% e X% → 20 punti Nel caso in cui l'indicatore sia inferiore a X% → 0 punti		
--------------------------------	--	--	--

<b>Obiettivo (trasversale)</b>	es. Indicatore: Grado di tempestività rilevazione propria distribuzione lavoro da parte degli addetti dell'area di competenza  <i>es. Scala valori</i> Nel caso in cui l'indicatore sia uguale a 100% → 50 punti Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra X% e X% → 40 punti Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra X% e X% → 20 punti Nel caso in cui l'indicatore sia inferiore a X% → 0 punti		
--------------------------------	--	--	--

<b>3</b>	<b>Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate</b>	<b>0</b>	<b>30%</b>	<b>0</b>
----------	---	----------	------------	----------

<b>max 100 punti</b>
- Coinvolgimento e partecipazione nelle procedure di pianificazione-programmazione e controllo camerale nel suo complesso ( <b>max punti 20</b> )
- Disponibilità a collaborare con unità organizzative non di diretta responsabilità per soluzione di problemi organizzativo-operativi, nonché per il raggiungimento di obiettivi trasversali ( <b>max punti 20</b> )
- Livello di attuazione delle norme di trasparenza nelle materia di propria competenza ( <b>max punti 20</b> )
- Capacità di adottare misure organizzative e direttive al personale che favoriscano la produttività e l'efficienza ( <b>max punti 20</b> )
- Capacità di proporre soluzioni innovative nell'attività amministrativa e di individuare nuove declinazioni operative per la promozione dell'economia del territorio ( <b>max punti 20</b> )

<b>4*</b>	<b>Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi</b>	<b>0</b>	<b>10%</b>	<b>0</b>
-----------	--	----------	------------	----------

<b>max 100 punti</b>		
es. Indicatore: N. Ricorrenze nei giudizi effettuati del valore risultante quale proprio "valore moda" (tra schede diverse e nell'ambito di ciascuna scheda) / N. giudizi effettuati (N. schede compilate x giudizi valorizzati della singola scheda)  <i>es. Scala valori</i> Nel caso in cui l'indicatore si attesti sotto il x% → 100 punti Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra x% e x% → 80 punti Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra x% e x% → 40 punti Nel caso in cui l'indicatore sia superiore a x% → 0 punti		

(\*) Perché abbia sufficiente significatività, questa componente di valutazione si intende valorizzabile solo in presenza di almeno 5 collaboratori da valutare.

<b>Note eventuali</b>
-----------------------

eventuali note, utili a segnalare criticità e/o a modificare target ed obiettivi, in fase di monitoraggio in itinere

eventuali note, utili a motivare eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi, in fase consuntiva

<b>Punteggio totale scheda di valutazione</b>	<b>0</b>
---	----------



## SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

<b>NOME E COGNOME DEL VALUTATO</b>	Avv. Stefano Bellei - Conservatore del Registro delle Imprese
------------------------------------	---

<b>Ambito organizzativo di diretta responsabilità</b>	Ente	Camera di Commercio di Modena
	Area Dirigenziale	n. 2 (CDR FC)
	Area Organizzativa	
	Funzione o "gruppo funzionale"	

<b>Assegnazione obiettivi</b>	Data Consegna presente Scheda di Valutazione	
	Firma per ricevuta	

<b>Verifica in itinere obiettivi</b>	Data verifica (Consegna Report Stato attuazione obiettivi e presente Scheda di Valutazione con punteggi intermedi)	
	Firma per ricevuta	

<b>Verifica conclusiva obiettivi</b>	Data verifica conclusiva (Consegna Report Attuazione obiettivi e presente Scheda di Valutazione con punteggi finali)	
	Firma per ricevuta	

		PUNTI	PESO	TOTALE	VALORI RAGGIUNTI
1	Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità	0	30%	0	

Indicatori di efficacia / efficienza / qualità	<i>max 100 punti</i>	0
--	----------------------	---

**Obiettivi (operativi)**

**descrizione obiettivi selezionati**

Indicatori specificati

*es. Scala valori*

*Nel caso in cui l'indicatore superi il x% → 30 punti*  
*Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra x% e x% → 20 punti*  
*Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra x% e x% → 10 punti*  
*Nel caso in cui l'indicatore sia inferiore a x% → 0 punti*



**Obiettivi (operativi)**

**descrizione obiettivi selezionati**

es. Indicatore: Realizzazione progetti

*es. Scala valori*

*Nel caso in cui l'indicatore sia equivalente a x SI e/o sia >x% → 30 punti*  
*Nel caso in cui l'indicatore sia equivalente a x SI e/o sia compreso tra x% e x% → 20 punti*  
*Nel caso in cui l'indicatore sia equivalente a x NO e/o sia <x% → 0 punti*



**Obiettivi (operativi)**

**da selezionare (es. EFFETTUARE TEMPESTIVAMENTE LE ISCRIZIONI NEL REGISRO DELLE IMPRESE)**

es. Indicatore: Grado di raggiungimento risultati (media ponderata degli indicatori associati all'obiettivo)

*es. Scala valori*

*Nel caso in cui l'indicatore superi il x% → 40 punti*  
*Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra x% e x% → 30 punti*  
*Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra x% e x% → 20 punti*  
*Nel caso in cui l'indicatore sia inferiore a x% → 0 punti*

<b>2</b>	<b>Raggiungimento di specifici obiettivi individuali</b>	<b>0</b>	<b>30%</b>	<b>0</b>
----------	--	----------	------------	----------

Obiettivi operativi	<b>max 100 punti</b>	<b>0</b>
---------------------	----------------------	----------

<b>Obiettivo (trasversale)</b>	es. Indicatore: Grado di copertura e tempestività rilevazione misure e validazione indicatori di competenza dell'area  <i>es. Scala valori</i> <i>Nel caso in cui l'indicatore sia uguale a 100%</i> → <b>50 punti</b> <i>Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra X% e X%</i> → <b>40 punti</b> <i>Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra X% e X%</i> → <b>20 punti</b> <i>Nel caso in cui l'indicatore sia inferiore a X%</i> → <b>0 punti</b>		
--------------------------------	--	--	--

<b>Obiettivo (trasversale)</b>	es. Indicatore: Grado di tempestività rilevazione propria distribuzione lavoro da parte degli addetti dell'area di competenza  <i>es. Scala valori</i> <i>Nel caso in cui l'indicatore sia uguale a 100%</i> → <b>50 punti</b> <i>Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra X% e X%</i> → <b>40 punti</b> <i>Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra X% e X%</i> → <b>20 punti</b> <i>Nel caso in cui l'indicatore sia inferiore a X%</i> → <b>0 punti</b>		
--------------------------------	--	--	--

<b>3</b>	<b>Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate</b>	<b>0</b>	<b>30%</b>	<b>0</b>
----------	---	----------	------------	----------

<b>max 100 punti</b>
- Coinvolgimento e partecipazione nelle procedure di pianificazione-programmazione e controllo camerale nel suo complesso ( <b>max punti 20</b> )
- Disponibilità a collaborare con unità organizzative non di diretta responsabilità per soluzione di problemi organizzativo-operativi, nonché per il raggiungimento di obiettivi trasversali ( <b>max punti 20</b> )
- Livello di attuazione delle norme di trasparenza nelle materia di propria competenza ( <b>max punti 20</b> )
- Capacità di adottare misure organizzative e direttive al personale che favoriscano la produttività e l'efficienza ( <b>max punti 20</b> )
- Capacità di proporre soluzioni innovative nell'attività amministrativa e di individuare nuove declinazioni operative per la promozione dell'economia del territorio ( <b>max punti 20</b> )

<b>4 *</b>	<b>Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi</b>	<b>0</b>	<b>10%</b>	<b>0</b>
------------	--	----------	------------	----------

<b>max 100 punti</b>		
es. Indicatore: N. Ricorrenze nei giudizi effettuati del valore risultante quale proprio "valore moda" (tra schede diverse e nell'ambito di ciascuna scheda) / N. giudizi effettuati (N. schede compilate x giudizi valorizzati della singola scheda)  <i>es. Scala valori</i> <i>Nel caso in cui l'indicatore si attesti sotto il x%</i> → <b>100 punti</b> <i>Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra x% e x%</i> → <b>80 punti</b> <i>Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra x% e x%</i> → <b>40 punti</b> <i>Nel caso in cui l'indicatore sia superiore a x%</i> → <b>0 punti</b>		

(\*) Perché abbia sufficiente significatività, questa componente di valutazione si intende valorizzabile solo in presenza di almeno 5 collaboratori da valutare.

<b>Note eventuali</b>
-----------------------

eventuali note, utili a segnalare criticità e/o a modificare target ed obiettivi, in fase di monitoraggio in itinere

eventuali note, utili a motivare eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi, in fase consuntiva

<b>Punteggio totale scheda di valutazione</b>	<b>0</b>
---	----------

# Obblighi dalla cui violazione discendono forme di responsabilità dirigenziale

(Aggiornamento al 25.11.2013)

**Tab. I - Obblighi concernenti la generalità delle Pubbliche Amministrazioni**

	OBBLIGO	PRESCRIZIONE NORMATIVA	FONTE
1	Emanazione del provvedimento amministrativo	La mancata o tardiva emanazione del provvedimento costituisce <b>elemento di valutazione della performance individuale, nonché di responsabilità disciplinare e amministrativo-contabile del dirigente</b> e del funzionario inadempiente.	L. 241/1990 Art. 2, comma 9
2	Partecipazione alla conferenza di servizi ovvero adozione della determinazione motivata di conclusione del procedimento.	La mancata partecipazione alla conferenza di servizi ovvero la ritardata o mancata adozione della determinazione motivata di conclusione del procedimento sono <b>valutate al fini della responsabilità dirigenziale o disciplinare e amministrativa, nonché ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato.</b>	L. 241/1990 Art. 14 ter, comma 6 bis
3	Non ricorrere a contratti di collaborazione coordinata e continuativa per lo svolgimento di funzioni ordinarie e di non utilizzare i collaboratori come lavoratori subordinati.	Il ricorso a contratti di collaborazione coordinata e continuativa per lo svolgimento di funzioni ordinarie o l'utilizzo dei collaboratori come lavoratori subordinati è <b>causa di responsabilità amministrativa per il dirigente</b> che ha stipulato i contratti.	D.Lgs. 165/2001 Art. 7, comma 6
4	Raggiungimento degli obiettivi di performance e osservanza delle direttive imputabili al dirigente.	Il mancato raggiungimento degli obiettivi accertato attraverso le risultanze del sistema di misurazione e valutazione della performance, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, ovvero l'inosservanza delle direttive imputabili al dirigente comportano <b>l'impossibilità di rinnovo dello stesso incarico dirigenziale.</b> In relazione alla gravità dei casi, l'amministrazione può inoltre <b>revocare l'incarico</b>	D.Lgs. 165/2001 Art. 21, comma 1

		collocando il dirigente a disposizione dei ruoli di cui all'articolo 23 ovvero <b>recedere dal rapporto di lavoro</b> secondo le disposizioni del contratto collettivo.	
5	Dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici, degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall'amministrazione.	Al di fuori dei casi di cui al comma 1 dell'art. 21 del D.lgs. 165/2001, al dirigente nei confronti del quale sia stata accertata colpevole violazione del dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici, degli standard quantitativi e qualitativi fissati dalla amministrazione, conformemente agli indirizzi deliberati dalla Civit in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, <b>la retribuzione di risultato è decurtata</b> , sentito il Comitato dei garanti, in relazione alla gravità della violazione di una quota fino all'ottanta per cento.	D.Lgs. 165/2001 Art. 21, comma 1 bis
6	Regolarità nell'utilizzo del lavoro flessibile.	c.5 quarto periodo I dirigenti che operano in violazione delle disposizioni dell'art. 36 del D.lgs. 165/2001 (relativo all'utilizzo del lavoro flessibile) <b>sono responsabili anche ai sensi dell'articolo 21 dello stesso decreto</b> . Di tali violazioni si terrà conto in sede di valutazione dell'operato del dirigente ai sensi dell'art. 5 D.Lgs. 286/1999  c.5 quater I dirigenti che operano in violazione delle disposizioni dell'art. 36 del D.Lgs. 165/2001 sono, altresì, responsabili ai sensi dell'art. 21 dello stesso decreto. <b>Al dirigente responsabile di irregolarità nell'utilizzo del lavoro flessibile non può essere erogata la retribuzione di risultato.</b>	D.Lgs. 165/2001 Art. 36, e 5 e comma 5 quater
7	Esercizio dell'azione disciplinare.	Il mancato esercizio o la decadenza dell'azione disciplinare, dovuti all'omissione o al ritardo, senza giustificato motivo, degli atti del procedimento disciplinare o a valutazioni sull'insussistenza dell'illecito disciplinare irragionevoli o manifestamente infondate, in relazione a condotte aventi oggettiva e palese rilevanza disciplinare, comporta, per i soggetti responsabili aventi qualifica dirigenziale, l'applicazione della sanzione disciplinare della sospensione dal servizio con privazione della retribuzione in proporzione alla gravità	D.Lgs. 165/2001 Art. 55 sexies, comma 3

		dell'infrazione non perseguita, fino ad un massimo di tre mesi in relazione alle infrazioni sanzionabili con il licenziamento, ed altresì <b>la mancata attribuzione della retribuzione di risultato per un importo pari a quello spettante per il doppio del periodo della durata della sospensione.</b>	
8	Controllo sulle assenze.	Il responsabile della struttura in cui il dipendente lavora nonché il dirigente eventualmente preposto all'amministrazione generale del personale, secondo le rispettive competenze, curano l'osservanza delle disposizioni dell'art. 55 septies del D.lgs. 165/2001 relative alle assenze, in particolare al fine di prevenire o contrastare, nell'interesse della funzionalità dell'ufficio, le condotte assenteistiche. <b>Si applicano, al riguardo, le disposizioni degli articoli 21 e 55-sexies, comma 3.</b>	D.Lgs. 165/2001 Art. 55 septies, comma 6
9	Comitato unico garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni	c. 05 La mancata costituzione del Comitato unico di garanzia comporta <b>responsabilità dei dirigenti incaricati della gestione del personale, da valutare anche al fine del raggiungimento degli obiettivi.</b>	D.Lgs. 165/2001 Art. 57, comma 05
10	Osservanza delle disposizioni per favorire l'accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici.	L'inosservanza delle disposizioni della presente legge <b>comporta responsabilità dirigenziale e responsabilità disciplinare</b> ai soggetti sensi degli articoli 21 e 55 del D.lgs. 165/2001 ferme restando eventuali responsabilità penali e civili previste dalle norme vigenti.	L. 4/2004 Art. 9
11	Attuazione delle disposizioni del Codice dell'amministrazione digitale (D.Lgs. 82/2005).	L'attuazione delle disposizioni del Codice dell'amministrazione digitale (D.Lgs. 82/2005) <b>rileva al fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale dei dirigenti.</b>	D.Lgs. 82/2005 Art. 12
12	Trasmissione dei documenti attraverso la posta elettronica tra le pubbliche amministrazioni	c. 1 Le comunicazione dei documenti tra pubbliche amministrazioni avvengono mediante l'utilizzo della posta elettronica o in cooperazione applicativa; esse sono valide ai fini del procedimento amministrativo una volta che ne sia verificata la provenienza. c.1-bis <b>L'inosservanza delle disposizioni di cui al comma 1, fermo restando l'eventuale</b>	D.Lgs. 82/2005 Art. 47 c. 1 e c. 1bis ( comma inserito dall'art. 6, c.1.lett.a) D.L.179/2012 conv. L.221/2012)

		<b>responsabilità per danno erariale, comporta responsabilità dirigenziale e responsabilità disciplinare.</b>	
13	Accesso telematico e riutilizzo dei dati delle pubbliche amministrazioni	c.4. Le attività volte a garantire l'accesso telematico e il riutilizzo dei dati delle pubbliche amministrazioni rientrano <b>tra i parametri di valutazione della performance dirigenziale ai sensi dell'articolo 11, comma 9, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.</b>	D.Lgs. 82/2005 Art. 52 c. 4 ( articolo modificato dall'art. 9, c.1.lett.a) D.L.179/2012 conv. L.221/2012)
14	Comunicazione degli elementi necessari al completamento e aggiornamento dell'indice degli indirizzi delle pubbliche amministrazioni.	Le amministrazioni aggiornano gli indirizzi e i contenuti dell'indice (degli indirizzi delle pubbliche amministrazioni) tempestivamente e comunque con cadenza almeno semestrale secondo le indicazioni di DigitPA. La mancata comunicazione degli elementi necessari al completamento dell'indice e del loro aggiornamento <b>è valutata ai fini della responsabilità dirigenziale e dell'attribuzione della retribuzione di risultato ai dirigenti responsabili.</b>	D.Lgs. 82/2005 Art. 57 bis. comma 3
15	Istanze e dichiarazioni presentate alle pubbliche amministrazioni per via telematica	c. 1. Le istanze e le dichiarazioni presentate per via telematica alle pubbliche amministrazioni e ai gestori dei servizi pubblici ai sensi dell'articolo 38, commi 1 e 3, del decreto del Presidente della Repubblica 28 dicembre 2000, n. 445, sono valide:  a) se sottoscritte mediante la firma digitale o la firma elettronica qualificata, il cui certificato è rilasciato da un certificatore accreditato; b) ovvero, quando l'autore è identificato dal sistema informatico con l'uso della carta d'identità elettronica o della carta nazionale dei servizi, nei limiti di quanto stabilito da ciascuna amministrazione ai sensi della normativa vigente; c) ovvero quando l'autore è identificato dal sistema informatico con i diversi strumenti di cui all'articolo 64, comma 2, nei limiti di quanto stabilito da ciascuna amministrazione ai sensi della normativa vigente nonché quando le istanze e le dichiarazioni sono inviate con le modalità di cui all'articolo 38, comma 3, del decreto del Presidente della Repubblica 28 dicembre 2000, n. 445; c-bis) ovvero se trasmesse dall'autore mediante la propria casella di posta elettronica certificata purché le relative credenziali di accesso siano state rilasciate previa identificazione del titolare, anche per via telematica secondo modalità definite con	D.Lgs. 82/2005 Art. 65 c. 1 e c. 1ter ( comma inserito dall'art. 6, c.1.lett.b) e c)D.L.179/2012 conv. L.221/2012)

		<p>regole tecniche adottate ai sensi dell'articolo 71, e ciò sia attestato dal gestore del sistema nel messaggio o in un suo allegato. In tal caso, la trasmissione costituisce dichiarazione vincolante ai sensi dell'articolo 6, comma 1, secondo periodo. Sono fatte salve le disposizioni normative che prevedono l'uso di specifici sistemi di trasmissione telematica nel settore tributario.</p> <p>c. 1-ter. Il mancato avvio del procedimento da parte del titolare dell'ufficio competente a seguito di istanza o dichiarazione inviate ai sensi e con le modalità di cui al comma 1, lettere a), c) e c-bis), <b>comporta responsabilità dirigenziale</b> e responsabilità disciplinare dello stesso.</p>	
16	Raggiungimento degli obiettivi previsti nel piano operativo e nei piani e programmi specifici sui processi di riorganizzazione e di riallocazione delle risorse.	Il mancato raggiungimento degli obiettivi previsti nel piano operativo di cui al comma 407, lettera b), e nei piani e programmi di cui al comma 413 sono <b>valutati ai fini della corresponsione ai dirigenti della retribuzione di risultato e della responsabilità dirigenziale.</b>	L. 296/2006 Art. 1, comma 414
17	Rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti.	Il rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti <b>rappresenta un elemento di valutazione dei dirigenti; di esso si tiene conto al fine della corresponsione della retribuzione di risultato.</b> Il Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione, di concerto con il Ministro per la semplificazione normativa, adotta le linee di indirizzo per l'attuazione del presente articolo e per i casi di grave e ripetuta inosservanza dell'obbligo di provvedere entro i termini fissati per ciascun procedimento. ( D.M.12 Gennaio 2010)	L. 69/2009 Art. 7, comma 2
18	Eliminazione degli sprechi relativi al mantenimento di documenti in forma cartacea	A far data dal 1° gennaio 2010, gli obblighi di pubblicazione di atti e provvedimenti amministrativi aventi effetto di pubblicità legale si intendono assolti con la pubblicazione nei propri siti informatici da parte delle amministrazioni e degli enti pubblici obbligati. La pubblicazione è effettuata nel rispetto dei principi di eguaglianza e di non discriminazione, applicando i requisiti tecnici di accessibilità di cui all'articolo 11 della	L. 69/2009 Art. 32, comma 1

		legge 9 gennaio 2004, n. 4. <b>La mancata pubblicazione nei termini di cui al periodo precedente è altresì rilevante ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili</b>	
19	Comunicazione delle informazioni necessarie alla realizzazione dell'attività di analisi e valutazione della spesa.	La mancata comunicazione delle informazioni necessarie alla realizzazione dell'attività di analisi e valutazione della spesa comporta l'applicazione di <b>sanzioni amministrative commisurate ad una percentuale della loro retribuzione di risultato compresa tra un minimo del 2 per cento e un massimo del 7 per cento.</b>	L. 196/2009 Art.49
20	Adozione del Piano della Performance.	In caso di mancata adozione del Piano della performance è fatto <b>divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti</b> che risultano avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti.	D.Lgs. 150/2009 Art. 10,c. 3
21	Trasmissione entro il termine previsto dei dati per la definizione dei fabbisogni standard.	In caso di omessa trasmissione, senza motivata giustificazione, entro il termine previsto nella richiesta del MEF dei dati per la definizione dei fabbisogni standard propri dei programmi di spesa delle amministrazioni centrali dello Stato, l'amministrazione competente <b>riduce la retribuzione di risultato dei dirigenti responsabili</b> nella misura del 2 per cento.	D.L. 98/2011 convertito con modificazioni dalla L 111/2011 Art. 9, comma 3
22	Accesso telematico e riutilizzo dei dati delle pubbliche amministrazioni	c.7 Entro il 31 marzo di ogni anno, le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, pubblicano nel proprio sito web, gli obiettivi di accessibilità per l'anno corrente e lo stato di attuazione del "piano per l'utilizzo del telelavoro" nella propria organizzazione, in cui identificano le modalità di realizzazione e le eventuali attività per cui non è possibile l'utilizzo del telelavoro. La redazione del piano in prima versione deve essere effettuata entro sessanta giorni dalla data di entrata in vigore della legge di conversione del	D.L. 18/10/2012, n.179 convertito, con modificazioni, in legge 17 dicembre 2012, n. 221 Art 9, comma 7 e comma 9



		<p>presente decreto (convertito, con modificazioni, in legge 17 dicembre 2012, n. 221- Ulteriori misure urgenti per la crescita del paese). <b>La mancata pubblicazione è altresì rilevante ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili.</b></p> <p>c.9 <b>L' inosservanza delle disposizioni del presente articolo, ivi inclusa la mancata pubblicazione degli obiettivi di cui al comma 7: è a) rilevante ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili.</b></p>	
23	<p>Predisposizione piano di prevenzione della corruzione ed adozione delle procedure di selezione e formazione dei dipendenti chiamati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione.</p>	<p>La mancata predisposizione del piano e la mancata adozione delle procedure per la selezione e la formazione dei dipendenti <b>costituiscono elementi di valutazione della responsabilità dirigenziale.</b></p>	<p>L. 190/12 Art 1, comma 8</p>
24	<p>Commissione all'interno dell'amministrazione di un reato di corruzione</p>	<p>c.12.In caso di commissione, all'interno dell'amministrazione, di un reato di corruzione accertato con sentenza passata in giudicato, <b>il responsabile individuato ai sensi del comma 7 del presente articolo (responsabile della prevenzione della corruzione) risponde ai sensi dell'articolo 21 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165,</b> e successive modificazioni, nonché sul piano disciplinare, oltre che per il danno erariale e all'immagine della pubblica amministrazione, salvo che provi tutte le seguenti circostanze:</p> <p>a) di avere predisposto, prima della commissione del fatto, il piano di cui al comma 5 e di aver osservato le prescrizioni di cui ai commi 9 e 10 del presente articolo;</p> <p>b) di aver vigilato sul funzionamento e sull'osservanza del piano.</p> <p>c. 13. La sanzione disciplinare a carico del responsabile individuato ai sensi del comma 7 non può essere inferiore alla sospensione dal servizio con privazione della retribuzione da un minimo di un mese ad un massimo di sei mesi.</p>	<p>L.190/12 Art.1, c.12 e c. 13</p>

25	Ripetute violazioni delle misure di prevenzione previste dal piano	c.14 In caso di ripetute violazioni delle misure di prevenzione previste dal piano, <b>il responsabile individuato ai sensi del comma 7 del presente articolo (responsabile della prevenzione della corruzione)risponde ai sensi dell'articolo 21 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, nonché, per omesso controllo, sul piano disciplinare. La violazione, da parte dei dipendenti dell'amministrazione, delle misure di prevenzione previste dal piano costituisce illecito disciplinare. Entro il 15 dicembre di ogni anno, il dirigente individuato ai sensi del comma 7 del presente articolo pubblica nel sito web dell'amministrazione una relazione recante i risultati dell'attività svolta e la trasmette all'organo di indirizzo politico dell'amministrazione. Nei casi in cui l'organo di indirizzo politico lo richieda o qualora il dirigente responsabile lo ritenga opportuno, quest'ultimo riferisce sull'attività.</b>	L.190/12 Art.1, c.14
26	Pubblicazioni delle informazioni rilevanti ai fini della trasparenza dell'attività amministrativa	33. La mancata o incompleta pubblicazione, da parte delle pubbliche amministrazioni, delle informazioni di cui al comma 31 ( informazioni rilevanti ai fini della trasparenza dell'attività amministrativa) costituisce violazione degli standard qualitativi ed economici ai sensi dell'articolo 1, comma 1, del decreto legislativo 20 dicembre 2009, n. 198, <b>ed è comunque valutata ai sensi dell'articolo 21 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni.</b> Eventuali ritardi nell'aggiornamento dei contenuti sugli strumenti informatici sono sanzionati a carico dei responsabili del servizio.	L.190/12 Art.1, c.33
27	Obblighi di pubblicazione e predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.	L'inadempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente o la mancata predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità costituiscono <b>elemento di valutazione della responsabilità dirigenziale, eventuale causa di responsabilità per danno all'immagine dell'amministrazione e sono comunque valutati ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato.</b>	D.Lgs. 33/2013 Art 46
28	Rilascio certificazioni delle somme dovute per	c.2 La mancata registrazione sulla piattaforma elettronica entro il termine di cui al comma 1	D.L. 35/2013 capo II

	<p>somministrazioni, forniture ed appalti mediante piattaforma elettronica.</p>	<p>(venti giorni dall'entrata in vigore del decreto) è <b>rilevante ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili e comporta responsabilità dirigenziale e disciplinare</b> ai sensi degli articoli 21 e 55, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni. I dirigenti responsabili sono assoggettati, altresì, ad <b>una sanzione pecuniaria pari a 100 euro per ogni giorno di ritardo nella registrazione sulla piattaforma elettronica.</b></p> <p>c.5 Il mancato adempimento da parte delle pubbliche amministrazioni alle disposizioni di cui al comma 4 (certificazioni dei debiti certi, liquidi ed esigibili, maturati alla data del 31.12.2012, con l'indicazione dei dati identificativi del creditore) <b>rileva ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili</b> e comporta responsabilità dirigenziale e disciplinare ai sensi degli articoli 21 e 55, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni.</p>	<p>Art. 7, comma 2 e comma 5</p>
--	---	---	----------------------------------



Camera di Commercio  
Modena

## ***ALLEGATO 8***

***IL MANUALE PER LA VALUTAZIONE***

***DEL PERSONALE NON DIRIGENTE***



## Indice

<b>1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA.....</b>	<b>3</b>
LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	3
LA METODOLOGIA ADOTTATA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE .....	3
MODALITÀ PER GARANTIRE LA TRASPARENZA TOTALE DEL SISTEMA .....	7
<b>2. PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> .....</b>	<b>8</b>
PIANIFICAZIONE STRATEGICA, PROGRAMMAZIONE OPERATIVA ED ASSEGNAZIONE OBIETTIVI .....	10
MONITORAGGIO E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE .....	11
MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI PROGRAMMATI ..	12
<b>3. ALLEGATI .....</b>	<b>14</b>



## 1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

### ***La misurazione e la valutazione della performance organizzativa***

La sfera della *performance* organizzativa costituisce la parte preponderante del più ampio sistema di valutazione del personale, all'interno del quale, oltre all'analisi dei risultati ottenuti dalle unità organizzative di diretta responsabilità/appartenenza ai diversi livelli, vengono considerati anche i comportamenti organizzativi agiti e gli obiettivi individuali che il Segretario Generale e i dirigenti di area possono decidere di assegnare ai propri collaboratori singolarmente o in gruppo.

### ***La metodologia adottata per la misurazione e valutazione della performance individuale***

La metodologia utilizzata tiene conto dei seguenti aspetti:

- . il collegamento tra performance organizzativa e performance individuale, a partire dai ruoli di direzione e responsabilità fino a comprendere tutto il personale;
- . la valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa;
- . l'individuazione di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti, collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione;
- . la valutazione delle competenze professionali e manageriali manifestate;
- . la capacità di valutazione dimostrata dal VALUTATORE nei confronti del VALUTATO in termini di differenziazione delle valutazioni;
- . la definizione di obiettivi individuali in termini di risultati e comportamenti attesi;
- . il supporto alle singole persone nel miglioramento della loro performance;
- . la valutazione della performance e la comunicazione dei risultati e delle aspettative alla singola persona.

Il sistema è sinteticamente rappresentato dallo schema seguente:

<b>IL VALUTATO</b>	<b>COSA SI VALUTA</b>				<b>CHI VALUTA</b>	<b>SUPPORTO METODOLOGICO</b>
SEGRETARIO GENERALE	Performance organizzativa struttura	Obiettivi individuali	Competenze professionali e manageriali	Capacità valutazione collaboratori	GIUNTA SU PROPOSTA OIV	<b>ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE - STRUTTURA TECNICA DI SUPPORTO ALL'OIV PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b>
DIRIGENTI	Performance Area Dirigenziale di competenza	Obiettivi individuali	Competenze professionali e manageriali	Capacità valutazione collaboratori	SEGRETARIO GENERALE	
POSIZIONI ORGANIZZATIVE	Performance Area Organizzativa di competenza	Obiettivi individuali	Competenze, comportamenti professionali e organizzativi	Se valutano, capacità valutazione collaboratori	DIRIGENTI	
ADDETTI	Performance Area Organizzativa appartenenza	Obiettivi individuali	Competenze, comportamenti professionali e organizzativi		DIRIGENTI	

### **Il Segretario Generale**

- . Promuove l'attivazione del processo;
- . Procede alla comunicazione degli obiettivi strategici ai dirigenti, ai quali assegna anche i comportamenti organizzativi attesi;
- . Sottoscrive le schede di assegnazione degli obiettivi operativi (ex ante) e di valutazione (ex post) dei dirigenti e dei collaboratori degli uffici di staff;
- . Effettua la valutazione delle prestazioni (risultati e comportamenti organizzativi) dei dirigenti anche sulla base della proposta formulata dall'OIV.
- . Effettua la valutazione delle prestazioni (risultati e comportamenti organizzativi) dei dipendenti dei suoi uffici di staff.

### **Il Dirigente**

- . Condivide con le Posizioni Organizzative (PO) della propria Area Dirigenziale (AD) gli obiettivi, i connessi indicatori e i risultati attesi che saranno utilizzati per la misurazione e valutazione della performance organizzativa e procede alla relativa assegnazione;
- . Definisce le eventuali priorità (i pesi) degli obiettivi di ciascuna Area Organizzativa di propria competenza;



- . Condivide con gli altri dirigenti e con le PO della propria Area Dirigenziale eventuali modifiche in itinere.
- . Effettua la valutazione delle prestazioni (risultati e comportamenti organizzativi) delle PO e degli addetti della propria AD (qualora stabilito in contrattazione decentrata anche sulla base delle valutazioni proposte dalle PO);
- . Sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e di valutazione degli addetti della propria AD.
- . Al fine della necessaria armonizzazione con il ciclo della performance, condivide metodologicamente con la Struttura tecnica di supporto dell'OIV la gestione delle schede di valutazione nelle diverse fasi del processo: predisposizione scheda di assegnazione obiettivi (ex ante), monitoraggio risultati (in itinere), valutazione raggiungimento obiettivi (ex post).

#### **La Posizione Organizzativa (PO)**

- . Condivide con i dipendenti della propria Area Organizzativa (AO) gli obiettivi della struttura, propone e condivide quelli dell'AO di competenza, definisce gli obiettivi individuali o di gruppo, i connessi indicatori e i risultati attesi che saranno utilizzati per la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.
- . Definisce le eventuali priorità degli obiettivi individuali o di gruppo, assegnando agli obiettivi a egli indicatori connessi il relativo peso.
- . Procede, in nome e per conto dei dirigenti, alla relativa assegnazione, mediante consegna delle schede individuali di valutazione.
- . Condivide con i dipendenti dell'AO di competenza eventuali modifiche in itinere.
- . Provvede alla misurazione degli obiettivi, rilevando le misure e/o validando gli indicatori connessi.
- . Verifica i risultati raggiunti e, al termine del processo di valorizzazione dei risultati, trasmette le schede di valutazione di ciascun dipendente dell'AO di competenza al Dirigente competente.
- . Laddove stabilito in sede di contrattazione decentrata, collabora alla valutazione della performance individuale del personale assegnato all'AO di competenza.





### **Il Personale addetto alle Aree Organizzative e agli uffici in staff**

- . Supporta la PO e/o il dirigente nella fase ascendente della programmazione dell'attività istituzionale volta alla definizione degli obiettivi operativi in coerenza con gli obiettivi ed i programmi strategici definiti dagli Organi politici e nella proposta degli obiettivi direttamente connessi alle proprie attività.
- . Prende atto degli obiettivi assegnatigli, dei risultati e dei comportamenti organizzativi attesi, in base all'area funzionale di appartenenza, mediante sottoscrizione della scheda di assegnazione degli obiettivi e la documentazione pubblicata nella sezione dedicata della Intranet.

### **L'OIV**

- . Esercita le attività di controllo strategico di cui all'art. 35 del DPR 254/05 e all'art. 14 del D.Lgs. 150/2009, riferendo al riguardo direttamente agli Organi politici e/o al Segretario Generale.
- . Monitora il ciclo della performance, di cui valuta l'avvio mediante l'adozione del Piano e la conseguente assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali.
- . Monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso.
- . Comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché ai soggetti esterni definiti normativamente.
- . Valida la Relazione sulla performance e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione.
- . Garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III del D.Lgs. 150/2009, secondo quanto previsto dal citato D.Lgs., dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità, di cui riferisce in fase di monitoraggio sull'applicazione degli strumenti di valutazione della *performance* individuale.
- . Propone, sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance,



all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale del dirigente di vertice per l'attribuzione del premio di cui al Titolo III del D.Lgs. 150/2009.

- . E' responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Civit o dagli altri soggetti individuati dalla norma.
- . Verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità e cura indagini di benessere organizzativo.
- . Promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui al Titolo II del D.Lgs. 150/2009 in tema di misurazione, valutazione e trasparenza della performance.

#### **La Struttura tecnica permanente di supporto all'OIV (STP)**

- . Svolge compiti di supporto dell'OIV curando l'istruttoria dei relativi procedimenti ed ogni funzione prevista dalle delibere Civit o degli altri soggetti individuati dalla norma.
- . Svolge attività di supporto al sistema di valutazione, anche al fine di proporre all'OIV eventuali correttivi al processo stesso e collabora con l'OIV per garantire, nelle varie fasi di processo, il rispetto dei tempi e delle modalità stabilite.
- . Cura la comunicazione istituzionale relativa al sistema.

#### **Modalità per garantire la trasparenza totale del sistema**

Per garantire la trasparenza del sistema di misurazione e valutazione delle *performance*, l'Amministrazione intende procedere con la più ampia diffusione delle informazioni. In particolare, per garantire pari opportunità di accesso alle informazioni per il personale dell'Amministrazione che opera presso le diverse sedi (centrali e periferiche), è stata resa disponibile sulla *Intranet* un'apposita sezione informativa. Tale sezione contiene la documentazione di carattere generale relativa al sistema di misurazione e valutazione e, per ciascun anno, gli obiettivi di *performance* e i report periodici.



## 2. PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE*

Le dimensioni di analisi della performance classificate nei macro-ambiti di misurazione individuati vengono misurate e valutate secondo il processo più diffusamente descritto nell'ambito del Sistema di Misurazione, che ne individua le fasi, i tempi, le modalità e i soggetti coinvolti, distinguendo l'ambito della pianificazione strategica e operativa da quello relativo alla programmazione delle attività istituzionali.

Le macro - aree in cui si articola il sistema di valutazione della performance sono le seguenti:

- . Area dei risultati (valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati all'ambito organizzativo di diretta responsabilità/appartenenza e al singolo dipendente come individuali e/o di gruppo);
- . Area dei comportamenti organizzativi (qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze, comportamenti manageriali, professionali ed organizzativi dimostrati).

Le valutazioni dei risultati e dei comportamenti attesi opportunamente combinate concorrono alla definizione della valutazione finale di ciascun dipendente secondo criteri che variano in base ai ruoli e alle responsabilità.

### **Area dei risultati**

Gli obiettivi sono programmati su base annuale e definiti, prima dell'inizio di ogni esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i titolari delle Aree Dirigenziali che a loro volta consultano i responsabili delle Aree Organizzative.

Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di pianificazione approvati con la RPP. Gli obiettivi assegnati oggetto della valutazione sono:

- . rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- . specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- . tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;



- . riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- . correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;
- . (a regime) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e di sistema, nonché confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente.

Per ciascun obiettivo vengono definiti il peso percentuale, indicatori di performance e connesso risultato atteso (per ciascun indicatore e per l'obiettivo nel suo complesso).

### **Area dei Comportamenti organizzativi**

L'area dei comportamenti organizzativi si riferisce alla valutazione dei comportamenti assegnati, che devono essere coerenti con gli obiettivi operativi e devono riferirsi al profilo professionale del dipendente. A ciascun comportamento può essere assegnato un peso percentuale in relazione alla strategia dell'Amministrazione e/o del Aree Dirigenziali e/o della Aree Organizzative, agli obiettivi specifici di sviluppo organizzativo, ai percorsi di sviluppo delle competenze del dipendente.

Le macro- fasi che scandiscono il processo sono:

- . Programmazione annuale delle attività e degli obiettivi operativi (a seguito ed in linea con la pianificazione strategica) e relativa assegnazione;
- . Monitoraggio e verifica intermedia;
- . Valutazione finale.



## ***Pianificazione strategica, programmazione operativa ed assegnazione obiettivi***

Le attività di pianificazione e programmazione sono sinteticamente descritte nella tabella che segue:

<b>Fasi</b>	<b>Esito attività</b>	<b>Attori coinvolti</b>	<b>Scadenza</b>
Fase ascendente ( <i>bottom up</i> )	Proposta obiettivi operativi / indicatori / pesi / target	Area Organizzativa	15 novembre, a seguito approvazione RPP
	Approvazione obiettivi operativi / indicatori / pesi / target a livello di AO	PO	30 novembre
	Approvazione obiettivi operativi / indicatori / pesi / target a livello di AD	Dirigenti	15 dicembre
Consolidamento	Valutazione coerenza cascading degli obiettivi operativi dagli obiettivi strategici e quadro integrato indicatori / pesi / target, a livello di Ente	SG	15 gennaio
	Approvazione Piano della <i>performance</i> ed assegnazione obiettivi al Segretario Generale	Giunta / OIV	31 gennaio
Fase discendente ( <i>top down</i> )	Determina SG di assegnazione obiettivi e risorse a livello di Area Dirigenziale	SG	entro 14 gg. dall'approvazione del Piano della performance
	Assegnazione obiettivi e risorse a livello di Area Organizzativa	Dirigenti	entro 14 gg. dall'assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti
	Consegna schede di valutazione individuale	PO	28 febbraio



## ***Monitoraggio e misurazione della performance***

Il sistema di valutazione individuale utilizza le misure, gli indicatori e i dati rilevati nell'ambito del più generale sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa di Ente del Ciclo di gestione della performance, rappresentata ex ante nell'albero della performance (allegato al Piano della performance), in itinere dai report di monitoraggio intermedio, ex post nella Relazione sulla performance.

L'utilizzo di moduli informatici interconnessi consente di costruire e valorizzare nel corso dell'anno, sino all'esito finale, le schede di valutazione individuale a partire dal sistema di pianificazione e controllo strategico e da quello di rilevazione e rendicontazione dei risultati raggiunti, garantendone in tal modo la piena trasparenza ed oggettività.

La gestione della scheda prevede tre diverse fasi che rispecchiano il processo di valutazione:

**Scheda assegnata:** condivisione degli obiettivi individuali con il dipendente, mediante la consegna e la sottoscrizione della scheda di valutazione.

**Scheda revisionata:** eventuale integrazione/modifica della scheda a seguito del monitoraggio in itinere della performance individuale.

**Scheda chiusa:** consegna e sottoscrizione della scheda individuale, al termine del processo di misurazione e valutazione annuale della performance complessiva.

Per gli obiettivi di risultato, selezionati in via generale tra quelli individuati nel Piano della performance e/o utilizzandone in tutto o in parte gli indicatori connessi, la scheda di valutazione individuale riporta i seguenti campi:

**COMPONENTE DI VALUTAZIONE:** come prima descritte e sintetizzate nella tabella alla voce "Cosa si valuta"

- . **PESO (%)**: indica il peso percentuale assegnato alle diverse componenti di valutazione (la somma deve essere pari a 100)
- . **RAGGIUNGIMENTO (%)**: indica il valore percentuale realizzato dalle singole componenti di valutazione

**OBIETTIVO:** descrizione dell'obiettivo assegnato

- . **PESO OBIETTIVO (%)** indica il peso dell'obiettivo nell'ambito della singola



componente di valutazione (la somma dei pesi degli obiettivi per una stessa componente deve essere pari a 100, in caso di un solo obiettivo il peso è pari a 100)

- . **RAGGIUNGIMENTO (%)**: indica la media ponderata della performance degli indicatori associati all'obiettivo. In caso di un solo indicatore, coincide con la performance dell'indicatore.

**INDICATORI**: descrizione dell'indicatore o degli indicatori definiti per l'obiettivo (max 4 indicatori per obiettivo)

- . **PESO (%)**: indica il peso dell'indicatore nella valutazione dell'obiettivo (la somma dei pesi degli indicatori per uno stesso obiettivo deve essere pari a 100, in caso di un solo indicatore il peso è pari a 100)
- . **TARGET**: indica il risultato atteso per l'indicatore a fine anno. Nel caso l'indicatore esprima un numero ne viene indicato il valore; nel caso sia un rapporto è indicata una %; nel caso di indicatori On/Off: 100 indica ON, 0 indica OFF; nel caso di un indicatore di tempo: 100 indica FATTO NEI TEMPI.
- . **VALORE**: indica il valore raggiunto dall'indicatore alla data di verifica, estratto dal sistema di monitoraggio e controllo e rappresentato nelle medesime forme descritte per il target.
- . **PERFORMANCE (%)**: indica il rapporto tra il valore raggiunto dall'indicatore ed il relativo target. Il dato viene calcolato automaticamente dal sistema di monitoraggio e controllo e da qui estratto.

**FIRMA DEL VALUTATORE E DEL VALUTATO**: può contenere note, utili a motivare eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi e/o a segnalare criticità.

### ***Misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati***

Al termine e sulla base del processo di rendicontazione della performance ed a seguito dell'approvazione della Relazione sulla performance e della relativa validazione, prende avvio il processo di misurazione dei risultati attesi e di valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati.



Le schede di valutazione, valorizzate per quanto attiene all'area dei risultati (prime due componenti della valutazione) con i dati estratti dal sistema di rilevazione e controllo – di cui la Relazione sulla performance e soprattutto la Validazione della Relazione ad opera dell'OIV hanno già verificato la correttezza del processo e la veridicità dei dati – vengono trasmesse ai dirigenti per la conseguente valutazione dei comportamenti organizzativi.

Laddove sia stata contrattualmente stabilita la collaborazione delle PO nel processo di valutazione dei dipendenti assegnati alle AO di competenza, le relative schede vengono trasmesse dalle PO ai dirigenti valorizzate integralmente. Le valutazioni effettuate dalle PO in relazione ai comportamenti organizzativi e alle competenze si intendono comunque come proposte che i dirigenti potranno confermare o modificare, rimanendo in capo agli stessi questa responsabilità.

#### **La definizione del punteggio e formazione della graduatoria**

Concorrono alla definizione del punteggio la performance degli obiettivi dell'area di diretta responsabilità/appartenenza, degli obiettivi individuali e la valutazione dei comportamenti organizzativi.

La somma pesata del livello di raggiungimento delle componenti di valutazione rappresenta il punteggio complessivo ottenuto dal dipendente.

Detti punteggi sono utili alla formazione della graduatoria finale delle performance di ciascun singolo dipendente.

#### **La consegna delle schede**

Ai dipendenti le schede di valutazione finali sono consegnate dai dirigenti, anche mediante la collaborazione delle PO di diretta competenza; alle PO sono consegnate dai dirigenti responsabili; agli addetti degli uffici in staff vengono consegnate dal Segretario Generale.





### **3. ALLEGATI**

- Modello di scheda di assegnazione obiettivi/valutazione della performance dei dipendenti
- Modello di scheda di assegnazione obiettivi/valutazione della performance delle Posizioni Organizzative

## Valutazione individuale della C.C.I.A.A. DI MODENA

### NOMINATIVO

Dipendente Area ...  
Scheda assegnata

DATA DI CREAZIONE:	gg/mm/aaaa
VALUTATORE:	.....
DESCRIZIONE SCHEDA:	Scheda personale
PERIODO DI VALUTAZIONE:	gg/mm/aaaa - gg/mm/aaaa
PERFORMANCE COMPLESSIVA:	.....
NOTE:	.....

### - INDICATORI DI PERFORMANCE DELL'AREA DI APPARTENENZA -

*Peso della componente: 30%*

Percentuale di raggiungimento della componente: .....

Performance degli obiettivi operativi associati all'Area .....

*Raggiungimento obiettivo: .....*

*Peso Obiettivo: 100%*

<b>Indicatore</b>	<b>Valore</b>	<b>Target</b>	<b>Performance</b>	<b>Peso</b>
- Indicatore di sintesi della performance dell'Area .....	....	....	....	....

### - OBIETTIVI INDIVIDUALI -

*Peso della componente: 40%*

Percentuale di raggiungimento della componente: .....

Descrizione dell'obiettivo .....

*Raggiungimento obiettivo: .....*

*Peso Obiettivo: ....%*

<b>Indicatore</b>	<b>Valore</b>	<b>Target</b>	<b>Performance</b>	<b>Peso</b>
-Descrizione dell'indicatore .....	....	....	....	....

Descrizione dell'obiettivo .....

*Raggiungimento obiettivo: .....*

*Peso Obiettivo: ....%*

<b>Indicatore</b>	<b>Valore</b>	<b>Target</b>	<b>Performance</b>	<b>Peso</b>
-Descrizione dell'indicatore .....	....	....	....	....

**- CAPACITA' E COMPETENZE -**

**Peso della componente: 30%**

Percentuale di raggiungimento della componente: .....

Livello di conoscenza e capacità tecnico-professionali e disponibilità costante nell'aggiornamento	Ottenimento: ___/5	Giudizio: .....	Peso: 25%
--	-----------------------	--------------------	-----------

Disponibilità a collaborare con i colleghi e con altre unità organizzative	Ottenimento: ___/5	Giudizio: .....	Peso: 25%
--	-----------------------	--------------------	-----------

Livello di autonomia dimostrata	Ottenimento: ___/5	Giudizio: .....	Peso: 25%
---------------------------------	-----------------------	--------------------	-----------

Livello di accuratezza dimostrata, controllo della qualità e del rispetto dei tempi	Ottenimento: ___/5	Giudizio: .....	Peso: 25%
---	-----------------------	--------------------	-----------

Firma del valutatore \_\_\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_

MODENA li .....

## Valutazione individuale della C.C.I.A.A. DI MODENA

### NOMINATIVO

Posizione Organizzativa

Scheda assegnata

DATA DI CREAZIONE:	gg/mm/aaaa
VALUTATORE:	.....
DESCRIZIONE SCHEDA:	Scheda personale
PERIODO DI VALUTAZIONE:	gg/mm/aaaa - gg/mm/aaaa
PERFORMANCE COMPLESSIVA:	.....
NOTE:	.....

### - INDICATORI DI PERFORMANCE DELL'AREA DI RESPONSABILITA' -

Peso della componente: 30%

Percentuale di raggiungimento della componente: .....

Performance degli obiettivi operativi associati all'Area .....

Raggiungimento obiettivo: .....

Peso Obiettivo: 100%

Indicatore	Valore	Target	Performance	Peso
- Indicatore di sintesi della performance dell'Area .....	....	....	....	....

### - OBIETTIVI INDIVIDUALI -

Peso della componente: 40%

Percentuale di raggiungimento della componente: .....

Descrizione dell'obiettivo .....

Raggiungimento obiettivo: .....

Peso Obiettivo: .....%

Indicatore	Valore	Target	Performance	Peso
-Descrizione dell'indicatore .....	....	....	....	....

Descrizione dell'obiettivo .....

Raggiungimento obiettivo: .....

Peso Obiettivo: .....%

Indicatore	Valore	Target	Performance	Peso
-Descrizione dell'indicatore .....	....	....	....	....

**- CAPACITA' E COMPETENZE -**

**Peso della componente: 30% (oppure 25%\*)**

Percentuale di raggiungimento della componente: .....

- Coinvolgimento e partecipazione nelle procedure di pianificazione e programmazione dell'attività dell'Ente	Ottenimento: ___/5	Giudizio: .....	Peso: 25%
--	-----------------------	--------------------	-----------

- Disponibilità a collaborare con altre unità organizzative per soluzione di problemi organizzativi e operativi, nonché per il raggiungimento di obiettivi trasversali	Ottenimento: ___/5	Giudizio: .....	Peso: 25%
--	-----------------------	--------------------	-----------

- Livello di attuazione delle norme di trasparenza nelle materie di propria competenza	Ottenimento: ___/5	Giudizio: .....	Peso: 25%
--	-----------------------	--------------------	-----------

- Capacità di adottare misure organizzative e direttive al personale che favoriscano la produttività e l'efficienza	Ottenimento: ___/5	Giudizio: .....	Peso: 25%
---	-----------------------	--------------------	-----------

**- CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI -**

**Peso della componente: 5% \***

Percentuale di raggiungimento della componente: .....

\* L'ambito "Capacità di valutazione dei propri collaboratori" verrà valorizzato solo nel caso in cui il responsabile di Posizione Organizzativa ricopra anche il ruolo di valutatore.

Firma del valutatore \_\_\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_

MODENA lì .....