



Camera di commercio di Parma

# **Il Sistema di misurazione e valutazione della performance**

28 /10 / 2021

# INDICE

---

PREMESSA.....	4
1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA.....	5
1.1 Natura dell'Ente .....	5
1.2 Funzioni, attività, servizi svolti .....	6
1.3 Organizzazione dell'Ente .....	7
2 IL SISTEMA .....	9
2.1 Le dimensioni della performance .....	9
2.2 Gli elementi di base del sistema .....	10
2.3 Le fasi del processo.....	11
2.4 Gli adempimenti relativi a ciascuna fase del processo.....	12
2.5 Gli attori coinvolti nella varie fasi .....	12
2.6 Gli strumenti di supporto.....	14
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	16
3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati.....	19
3.2 Criteri di definizione degli obiettivi .....	21
3.3 Criteri di definizione degli indicatori.....	22
3.4 Criteri di definizione dei target .....	23
3.5 Criteri di definizione delle risorse economiche associate agli obiettivi .....	24
3.6 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa .....	25
3.7 Valutazione della performance organizzativa .....	26
3.8 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	27
4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	28
4.1 Requisiti e principi .....	29
4.2 Criteri e fattori di valutazione dei risultati.....	30
4.3 Criteri e fattori di valutazione dei comportamenti del personale.....	30
4.3 Modalità di valutazione della performance individuale.....	33
4.4 Procedure di conciliazione.....	34
5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA .....	35
6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO.....	36
7. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI .....	37
APPENDICE.....	38
→Declinazione operativa del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di commercio di Parma (Metodologia di misurazione e valutazione della performance) .....	38

→ Scheda di programmazione .....	49
→ Scheda di monitoraggio e valutazione della performance .....	50
→ Schede di valutazione individuale.....	51
→ Scheda anagrafica indicatori.....	55

## PREMESSA

La materia della misurazione e valutazione delle performance delle Pubbliche amministrazioni è stata interessata, negli ultimi 20 anni, da periodici, significativi interventi del legislatore, mirati, in ultima analisi, a consentire la misurazione della capacità del soggetto pubblico di “creare valore” per la comunità dei suoi utenti con le risorse rese disponibili dalla comunità stessa; in altri termini, la finalità è quella di misurare i risultati perseguiti mediante l’azione pubblica, stabilendone dinamiche, metriche, obiettivi.

Il SMVP (Sistema di misurazione e valutazione della performance) è quindi un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia dell’intero ciclo della performance.

Sulla base del d. lgs. 150/2009, come modificato dal d. lgs. 74/2017, le amministrazioni pubblicano e aggiornano annualmente un documento che ne descrive il funzionamento; in tale documento, ciascuna amministrazione, tenuto conto del quadro normativo di riferimento, nonché degli indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP), riporta anche i ruoli e le responsabilità di ciascuno dei soggetti coinvolti nelle diverse fasi di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione.

L’Unione Italiana delle Camere di commercio ha predisposto sul tema, con la collaborazione del Dipartimento della Funzione pubblica – nell’ambito del Laboratorio sul ciclo della performance attivato nell’aprile 2018 – apposite Linee Guida per l’intero sistema camerale, allo scopo di dotare le Camere di commercio di strumenti e indicazioni atte a costituire un supporto per l’aggiornamento del documento sul Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Nella consapevolezza che le amministrazioni hanno già maturato esperienza in materia, avendo già adottato il proprio SMVP, si riepilogano di seguito, sinteticamente, le principali novità che il d. lgs. n. 74/2017 ha introdotto a proposito del Sistema di misurazione e valutazione della performance, declinandone i contenuti per le Camere di commercio:

- il sistema va adottato e aggiornato annualmente previo parere vincolante dell’OIV<sup>1</sup>; non si tratta più, quindi, di un documento da predisporre “una tantum”, ma per il quale è previsto un aggiornamento annuale
- maggiore attenzione agli indicatori d’impatto e al livello alto della programmazione
- maggiore enfasi sulla performance organizzativa: il “nuovo” articolo 9 lettera a), infatti, prevede che *“la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità (...) è collegata agli indicatori di performance relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva”*.
- maggiore attenzione alla partecipazione degli utenti interni/esterni alla valutazione della performance organizzativa dell’amministrazione, in rapporto alla qualità dei servizi resi (art. 19 bis).

---

<sup>1</sup> Nel caso in cui la CCIAA (come quella di Parma) abbia deciso di non costituire un OIV ai sensi dell’art. 14 del D.lgs. 150/2009 (non rientrando tra gli enti direttamente destinatari dell’art. 1 comma 2 del D.M 2/12/2016) si tratta di Organismo con funzioni analoghe all’OIV.

## 1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA

### 1.1 Natura dell'Ente

Le Camere di commercio italiane sono enti pubblici che svolgono funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali (definizione tratta dalla legge di riordino del Sistema Camerale - L. 580/93, modificata dal D. Lgs. 15 febbraio 2010, n. 23 e dal D. Lgs. 25 novembre 2016, n. 219).

Sono enti dotati di autonomia funzionale e perciò ogni Camera di Commercio è dotata di un proprio statuto, definisce un proprio programma di azioni e lo realizza con risorse proprie.

La Camera di commercio di Parma, fondata nel 1814, è una delle Camere di Commercio più antiche d'Italia, con una tradizione di forte impegno per lo sviluppo dell'industria, delle infrastrutture ma anche della cultura e della formazione imprenditoriale.

L'Ente è oggi, prima di tutto, l'interlocutore delle oltre 46.000 imprese che in provincia di Parma producono, trasportano e scambiano beni e servizi e delle categorie economiche che le rappresentano. E' anche un'istituzione al servizio dei cittadini/consumatori, attiva accanto agli enti locali per lo sviluppo economico, sociale e culturale del territorio parmense.

La legge ha posto le Camere di commercio quale interfaccia fra le imprese e le altre pubbliche amministrazioni, trasformando il Registro delle Imprese in un importante collettore nel quale transitano flussi di informazioni in entrata ed in uscita verso gli altri enti.

Collegata a rete con l'intero sistema camerale in Italia (Unioncamere Emilia-Romagna e Unioncamere Nazionale) e all'estero (Eurochambres), integrata con altri organismi nazionali, sostenuta dalla collaborazione delle Associazioni imprenditoriali, la Camera costituisce per le imprese la porta di accesso alla Pubblica Amministrazione, operando quale punto di confluenza tra attività produttive e Stato.

In tal senso sono state preziose negli anni le collaborazioni e sinergie attivate con altri enti pubblici presenti sul territorio provinciale (diversi Comuni parmensi, INPS, INAIL e Agenzia delle Entrate).

## 1.2 Funzioni, attività, servizi svolti

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



### Semplificazione e trasparenza

- ▶ Gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi
- ▶ Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa



### Orientamento al lavoro e alle professioni

- ▶ Orientamento
- ▶ Alternanza scuola-lavoro e formazione per il lavoro
- ▶ Supporto incontro domanda-offerta di lavoro
- ▶ Certificazione competenze



### Internazionalizzazione

- ▶ Informazione, formazione, assistenza all'export
- ▶ Servizi certificativi per l'export



### Tutela e legalità

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



### Turismo e cultura

- ▶ Iniziative a sostegno del settore turistico e dei beni culturali



### Digitalizzazione

- ▶ Gestione Punti impresa digitale
- ▶ Servizi connessi all'Agenda digitale



### Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti

- ▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa
- ▶ Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni
- ▶ Osservatori economici



### Ambiente e sviluppo sostenibile

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

## 1.3 Organizzazione dell'Ente

### GLI ORGANI

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

- il Consiglio, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci dell'Ente e nel quale siedono i rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l'economia provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative nel territorio) accanto a un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori e ad uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori, nonché ad un rappresentante dei liberi professionisti;
- la Giunta, organo esecutivo dell'ente, composta dal Presidente e da 8 membri eletti dal Consiglio camerale;
- il Presidente, che ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera, del Consiglio e della Giunta;
- il Collegio dei Revisori dei conti, organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

L'ente si avvale, inoltre, dell'Organismo con funzioni analoghe a quello di OIV, che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico, nonché nell'attuazione e monitoraggio del presente Sistema di misurazione e valutazione della performance.

### IL SISTEMA ALLARGATO

La Camera di commercio di Parma appartiene al sistema camerale italiano unitamente alle Unioni regionali, all'Unione italiana delle Camere di commercio e alle Camere di commercio italiane all'estero e estere in Italia. Nello svolgimento delle proprie funzioni istituzionali a beneficio delle imprese e dell'economia locale si avvale anche di organismi e strutture di propria derivazione, il cosiddetto "sistema allargato".

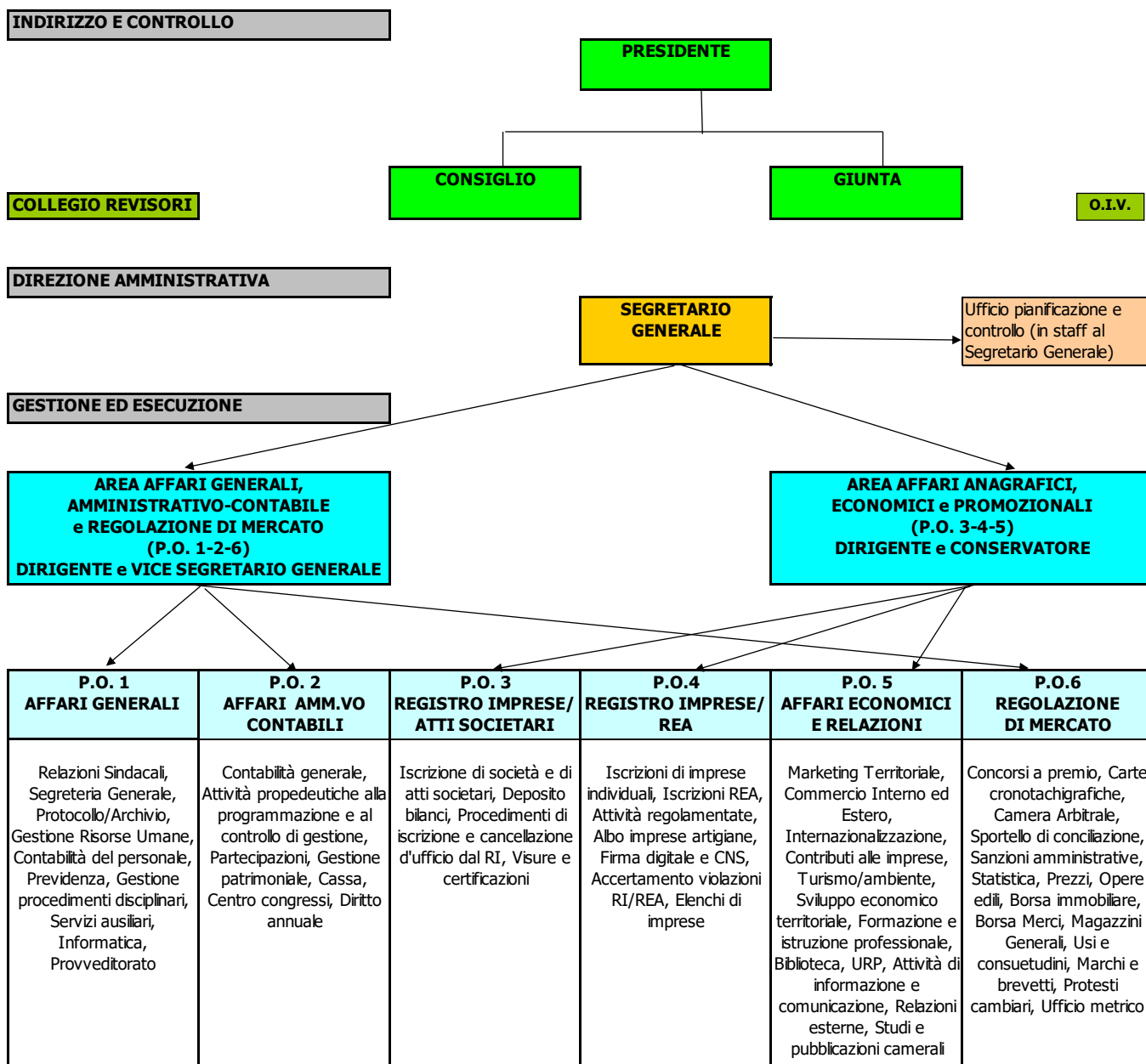
### L'ORGANIZZAZIONE

Al vertice della struttura vi è il Segretario generale al quale è affiancato, in posizione di staff, l'ufficio Pianificazione e Controllo.

La Camera di commercio di Parma è strutturata in 2 aree, ciascuna delle quali affidata a una posizione dirigenziale. Ogni area è suddivisa in 3 servizi, ognuno dei quali è affidato ad una posizione organizzativa. Le aree ed i servizi dell'Ente sono i seguenti:

- Area Affari generali, amministrativo-contabili e regolazione di mercato
  - P.O. 1: Affari Generali
  - P.O. 2: Affari Amministrativo-contabili
  - P.O. 6: Regolazione di mercato
- Area Affari anagrafici, economici e promozionali
  - P.O. 3: Registro imprese/atti societari
  - P.O. 4: Registro imprese/Rea
  - P.O. 5: Affari economici – Relazioni esterne

La struttura è rappresentata nell'organigramma riportato di seguito, che esplicita inoltre le competenze assegnate ai Servizi:



Legenda:

- : Organi politici
- : Organi di controllo
- : Area dirigenziale generale (Segreteria Generale)
- : Ufficio di staff
- : Area dirigenziale
- : Servizio (affidato a posizione organizzativa)



## 2 IL SISTEMA

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance aggiorna in modo integrato il sistema permanente di valutazione del personale di cui alla deliberazione della Giunta camerale n. 154/2009, nonché la metodologia di valutazione del personale con qualifica dirigenziale espressa dalla scheda di valutazione della dirigenza di cui alla deliberazione della Giunta camerale n. 164/2009, successivamente specificata con delibera n. 116 del 20/09/2018.

Esso opererà a partire dall'anno 2019.

Per Sistema di misurazione e valutazione della performance (d'ora in poi solo SMVP) s'intende un complesso di regole, procedure, attori e strumenti, con le relative relazioni di reciprocità (in sede di "partecipazione" al percorso/processo valutativo), da un lato, ed integrazioni di dati, informazioni ed output generati, dall'altro; complesso, grazie al quale l'ente è appunto in grado di sovrintendere alle proprie attività di misurazione e valutazione della performance sia organizzativa che individuale.

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

Varie sono le dimensioni che si combinano nella definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance della CCIAA di Parma.

Si tratta, in pratica, di una serie di regole che l'ente si dà per gestire:

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

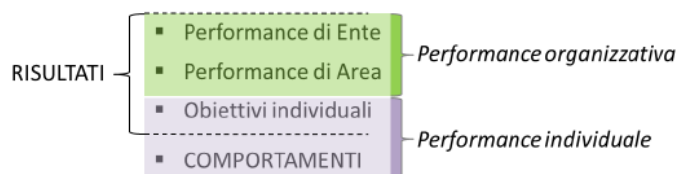
Le attività di misurazione e valutazione della performance, ponendosi a valle della fase di pianificazione strategica e di programmazione operativa, investono in maniera trasversale tutti i processi dell'ente, sia quelli rivolti all'utenza esterna sia quelli inerenti al governo e al funzionamento della macchina amministrativa interna.

### 2.1 Le dimensioni della performance

Due sono le dimensioni della performance che il sistema considera e rispetto alle quali genera output informativi e di giudizio:

- a) la performance organizzativa, la quale esprime il risultato che la CCIAA consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi definiti in sede di pianificazione e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni degli utenti. Riguarda l'ente nel suo complesso o la singola area/unità organizzativa, ma può riguardare anche progetti strategici che coinvolgono in maniera trasversale, per un periodo temporalmente contingentato, diverse articolazioni organizzative della Camera;
- b) la performance individuale, la quale esprime il contributo fornito da un soggetto (sia esso Segretario

generale, dirigente, Posizione organizzativa o altro personale) in termini di risultati raggiunti e comportamenti tenuti nello svolgimento del proprio lavoro.



La produzione dei dati informativi e di giudizio avviene, appunto, mediante misurazione e valutazione delle performance ora dette.

## 2.2 Gli elementi di base del sistema

Gli elementi concettuali di fondo nell'ambito di un SMVP sono gli obiettivi e gli indicatori. È evidente come questi ultimi siano di volta in volta concretamente definiti nella fase di pianificazione, ma è altrettanto evidente come le loro modalità di costruzione debbano essere "codificate" in maniera organica e perciò vadano spiegate all'interno del SMVP.

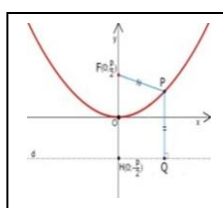
Occorre, innanzitutto, notare che al raggiungimento degli obiettivi, siano essi di carattere strategico od operativo, possono concorrere diversi indicatori (e questi ultimi, a loro volta, possono essere composti da due o più misure elementari).



Gli **obiettivi** sono i fattori critici di successo e i risultati da raggiungere per il conseguimento dei benefici attesi dall'organizzazione camerale e/o dai suoi stakeholder. Sono le priorità di sviluppo della CCIAA ovvero le criticità sulle quali focalizzare l'attenzione, sempre al fine di attuare specifiche azioni per il miglioramento della propria performance.

Gli obiettivi si distinguono in strategici (o specifici, secondo le recenti modifiche normative) e operativi.

Gli obiettivi di carattere strategico fanno riferimento a orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza, richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo; nella prassi sono stati sempre intesi su base triennale (e il D.lgs. 74 lo ha sancito in maniera esplicita). Gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica annuale delle attività delle amministrazioni.



Gli **indicatori** sono i parametri, generalmente di carattere quantitativo, che l'organizzazione sceglie per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi. Gli indicatori sono collegati agli obiettivi e vanno selezionati ovviamente sulla base di questi ultimi. Le loro tipologie, pertanto, sono pertinenti a ciascuno degli ambiti degli obiettivi da misurare (strategici, operativi, economico-patrimoniali).

Le **misure** sono componenti (di carattere quali-quantitativo; ad es. di costo, di tempo, di qualità) elementari, le quali, combinate insieme, costituiscono generalmente un parametro più complesso (indicatore) in grado di fornire un'informazione sintetica circa uno specifico fenomeno (in questo caso, il raggiungimento

dell'obiettivo).

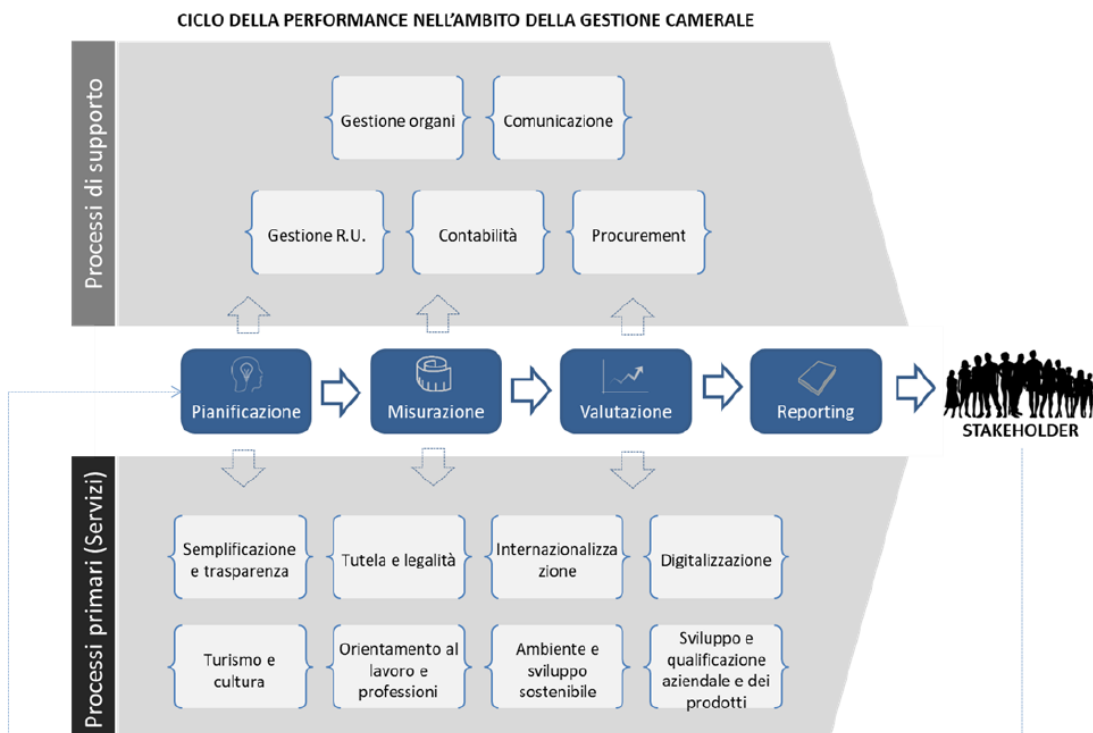


I **target** sono i livelli attesi di performance che si desidera ottenere ai fini del raggiungimento di un obiettivo (tale raggiungimento viene misurato attraverso gli indicatori).

## 2.3 Le fasi del processo

Il ciclo della performance si articola in più fasi:

- Pianificazione/programmazione
- Misurazione
- Valutazione
- Rendicontazione.



Per misurazione s'intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori (KPI). La misurazione può essere realizzata in momenti diversi e a diversi livelli, attraverso l'utilizzo di una specifica strumentazione. La misurazione realizzata in periodi intermedi di tempo è detta "monitoraggio".

Per valutazione s'intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto a un valore di riferimento (target) e individua le eventuali azioni di miglioramento.

## 2.4 Gli adempimenti relativi a ciascuna fase del processo

La misurazione e valutazione della performance è un processo che culmina nella determinazione di un giudizio sintetico sui risultati prodotti dall'ente in relazione agli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione strategica e programmazione operativa.

Una volta effettuata la programmazione strategica e la pianificazione operativa, attraverso la definizione degli obiettivi strategici, indicatori e target relativi, nonché l'individuazione gli obiettivi operativi ad essi collegati, si passa alla fase della misurazione.

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

La misurazione può avvenire in momenti e a livelli diversi, e prevede l'utilizzo di una specifica reportistica.

La misurazione effettuata in periodi intermedi dell'esercizio è denominata "monitoraggio", e costituisce un momento essenziale del ciclo della performance in quanto consente di verificare se e in che modo l'ente è orientato al conseguimento della performance attesa.

Con la valutazione si provvede all'interpretazione delle risultanze emerse in sede di misurazione e si attribuisce loro un significato, esprimendo un giudizio sui risultati raggiunti attraverso il confronto tra i livelli di performance conseguiti e quelli programmati.

Ciò consente di attivare in modo tempestivo gli eventuali interventi correttivi che si rendessero necessari, dando avvio perciò ad un processo di feedback che garantisca il buon funzionamento del ciclo della performance, come evidenziato nel paragrafo che precede.

## 2.5 Gli attori coinvolti nella varie fasi

Questi possono essere idealmente classificati in tre categorie omogenee:

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

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

Con Dirigenti e titolari di P.O. si procede poi, tra le altre cose, alla verifica della significatività degli obiettivi proposti e all'individuazione di eventuali obiettivi trasversali (ai quali concorrono, in ambiti e ruoli diversi, tutti i dipendenti) e intesettoriali (che coinvolgono personale afferente a diversi ambiti della struttura). Da questa disamina si evincono gli obiettivi strategici, articolati su un orizzonte triennale, e i correlati obiettivi operativi.

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

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

Pur in assenza di una individuazione specifica, le funzioni di controller sono svolte, in applicazione della deliberazione della Giunta camerale n. 77/2009, dagli uffici che presidiano il Controllo di gestione (Ufficio pianificazione e controllo, in staff al Segretario Generale, e Ufficio Ragioneria, per gli aspetti più tipicamente contabili). Essi hanno il compito di far procedere concretamente la “macchina” dedicata al processo. Oltre a compiti di natura squisitamente metodologica (tra i quali l'aggiornamento del SMVP), si occupano di sollecitare l'avvio e la puntuale realizzazione dei momenti di pianificazione, provvedendo contestualmente alla messa a punto degli strumenti necessari (sistema informativo, schede, ecc.). In seguito, provvedono a verificare la correttezza dei dati forniti dagli uffici e degli indicatori da questi alimentati. I controller si confrontano, in sede di valutazione intermedia e finale, coi vari responsabili delle performance espresse da obiettivi e indicatori. Infine, sono incaricati dell'attività pratica di redazione e aggiornamento dei documenti previsti dalle norme che hanno rilevanza in termini di trasparenza da garantire all'esterno (su tutti, Piano e Relazione). In pratica, i Controller hanno un ruolo operativo essenziale e s'interfacciano con tutti gli attori a vario titolo interessati e coinvolti nel Ciclo della performance.

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

Infine, gli organi di indirizzo politico sono i soggetti che forniscono l'innescò all'intero processo e, quindi, delineano il quadro strategico entro il quale esso deve dipanarsi. Il Consiglio approva, infatti, il Programma pluriennale e la Relazione previsionale e programmatica, mentre alla Giunta è demandata l'approvazione dei documenti specificamente previsti dalla normativa in materia di Ciclo della performance (Piano e Relazione); altresì, la Giunta viene chiamata in causa in sede di valutazione (in itinere o conclusiva) della performance organizzativa dell'ente affinché possa apprezzarne il grado di coerenza rispetto agli input e ai “desiderata” iniziali.

## 2.6 Gli strumenti di supporto

Di seguito vengono brevemente descritti gli strumenti di supporto nella gestione del ciclo della performance, dalla pianificazione, alla misurazione, alla valutazione e alla rendicontazione, a disposizione del sistema camerale al fine di consentire alle Camere di commercio di guidare il processo di definizione della strategie, delle azioni e delle prassi operative acquisendo modalità e tecniche gestionali maggiormente efficaci ed efficienti, anche attraverso la misurazione e valutazione delle performance raggiunte mediante il confronto con altre realtà aventi le stesse caratteristiche.

### ① “PARETO”: il sistema di benchmarking del sistema camerale

Pareto è un set di indicatori per il benchmarking, pensato come supporto per i processi di pianificazione e controllo delle CCIAA, al fine di favorire la rilevazione delle dinamiche gestionali (costi, volumi di attività, massa critica e qualità dei servizi), la comprensione del loro posizionamento rispetto a diverse dimensioni di performance, l'individuazione di aree di ottimizzazione e di razionalizzazione e, quindi, di elementi utili a comporre il quadro della pianificazione strategica, operativa ed economico-finanziaria. In Pareto sono presenti oltre 200 indicatori costruiti combinando misure di provenienza camerale, sia contabili che extra-contabili, con altri parametri ricavabili da banche dati istituzionali o anche con dati di carattere socio-economico. Gli indicatori sono organizzati in 6 “pannelli”, ognuno corrispondente a una dimensione della performance: struttura, economico-patrimoniali, efficienza, efficacia, volume, qualità; inoltre, sono disponibili i dati e gli indicatori risultanti dalla contabilizzazione dei processi camerali (costi dei processi e FTE dei processi).

### ② “KRONOS”: il sistema di contabilizzazione dei processi camerali

Il sistema di contabilizzazione dei processi “Kronos” è utile a quantificare l'assorbimento di costi e personale (in termini di FTE) sulla base di una Mappa dei processi comune e standardizzata per tutte le CCIAA, configurandosi quindi come un vero sistema di contabilità analitica per processi. La contabilizzazione prevede una periodica campagna di rilevazione da parte delle CCIAA e delle loro Aziende speciali, che provvedono a inserire il Time sheet del proprio personale e ad effettuare una riclassificazione per destinazione delle voci di bilancio, il tutto in funzione delle casistiche della Mappa dei processi.

La metodologia sviluppata da Unioncamere, si caratterizza per:

- completezza, in quanto è una rilevazione su dati consolidati, che riguarda tutte le CCIAA e le relative Aziende speciali;
- omogeneità, garantita dalla comune Mappa dei processi, nonché dalla messa a disposizione da parte dell'Unioncamere di una guida metodologica mirata a garantire uniformità e coerenza nella rilevazione dei dati da parte delle Camere;
- certificazione dei dati, dal momento che la rilevazione avviene in quadratura con i bilanci (la rilevazione viene, infatti, effettuata a seguito dell'approvazione dei bilanci camerali, nel secondo semestre dell'anno).

### ③ “Integra”: il sistema informativo integrato per le CCIAA

Unioncamere, in assolvimento della sua funzione di servizio quale ente associativo delle CCIAA, mette a loro disposizione un Sistema informativo integrato che raccoglie in un contenitore unico e organico una serie di piattaforme preesistenti per gestire le rilevazioni a livello di sistema, valorizzando il patrimonio informativo in chiave di pianificazione e capitalizzando le informazioni disponibili per alimentare un ambiente nel quale sia possibile gestire efficacemente gli adempimenti connessi al ciclo della performance e, più in generale, alla programmazione delle Camere. Si tratta di un sistema web based che, oltre a fondere in un'unica piattaforma i preesistenti applicativi Kronos e Pareto, si compone di un terzo elemento – “Integra” – che consente la gestione del ciclo della performance e la produzione integrata dei principali documenti di pianificazione e rendicontazione: RPP, Preventivo economico (comprensivo del Piano degli indicatori e dei risultati attesi), Piano della performance, Relazione sulla performance, Relazione sulla gestione e sui risultati. A partire dal 2017, è confluito nel Sistema informativo integrato anche il cd “Osservatorio camerale”, che rappresenta uno storico strumento di monitoraggio attraverso cui l'Unioncamere realizza indagini on-line sulla struttura, l'organizzazione e le attività di servizio della rete camerale. Il Sistema informativo integrato si configura, quindi, come un vero e proprio hub informativo all'interno del quale le CCIAA inseriscono i dati (data entry), visualizzano/scaricano indicatori e informazioni rielaborate e possono accedere a ulteriori funzionalità di supporto per le loro attività di performance management.

Ulteriore strumento a supporto dello sviluppo del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance in un'ottima migliorativa, è la rilevazione della qualità percepita, o customer satisfaction.

### ④ Customer satisfaction

Le recenti modifiche normative hanno rafforzato il principio della partecipazione degli utenti al processo di misurazione della performance organizzativa, richiedendo alle amministrazioni di adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione e di sviluppare adeguate forme di partecipazione. Ne deriva quindi la necessità di realizzare indagini adeguate e costanti nel tempo per sondare la percezione degli utenti dei servizi, attraverso indagini di customer satisfaction. Le rilevazioni devono essere strutturate in relazione all'obiettivo conoscitivo e alla tipologia di indicatori che si intendono desumere; per questo motivo deve essere individuato in modo mirato il questionario da somministrare, il canale da utilizzare, il target di utenti da raggiungere.

### 3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

L'art. 8 del D. Lgs. 150/2009 (Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 150, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, c.d. "Brunetta"), nella sua versione attuale, stabilisce che *"Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:*

- a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze 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.*

*1-bis. Le valutazioni della performance organizzativa sono predisposte sulla base di appositi modelli definiti dal Dipartimento della funzione pubblica, tenendo conto anche delle esperienze di valutazione svolte da agenzie esterne di valutazione, ove previste, e degli esiti del confronto tra i soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche..."*

A tal proposito va ricordato che in base all'art. 4 bis della L. 580/1993, come modificata dal D. Lgs. 219/2016, è stato istituito presso il Ministero dello Sviluppo Economico, con Decreto del 7/2/2018, il Comitato indipendente di valutazione della performance del sistema camerale. Tra i compiti del Comitato vi è anche la valutazione e misurazione annuale delle condizioni di equilibrio economico-finanziario delle singole Camere di commercio e dell'efficacia delle azioni adottate per il suo perseguimento, nonché la valutazione dei programmi e delle attività svolti dalle Camere di commercio, anche in forma associata e attraverso enti e organismi comuni.

Eventuali obiettivi di sistema proposti a livello centrale ("obiettivi generali" ai sensi dell'art. 5 del D. Lgs. 150/2009, come modificato dal D. lgs. 74/2017) potranno assumere ancora di più rispetto al passato una particolare rilevanza, in quanto permettono di far conoscere e apprezzare il perseguimento delle finalità fondamentali e delle linee strategiche del sistema camerale nel suo complesso, nonché il contributo dei singoli enti al raggiungimento di tali obiettivi. La stessa Unioncamere suggerisce che, in prospettiva, la pianificazione delle singole CCIAA conterrà un nucleo di obiettivi comuni a livello di sistema, associato ad un pacchetto di parametri *core* in grado di testimoniare il buon esito delle iniziative messe in campo per il soddisfacimento degli interessi e delle aspettative degli stakeholders nell'ambito del macro-ambiente "sistema camerale" nel suo complesso.

Con riferimento agli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa si presenta una tabella riepilogativa che associa all'ambito, come definito dalla legge, la sua traduzione in relazione alla realtà Camerale.



Ambiti di misurazione previsti dall'art. 8 del D. Lgs. 150/2009	Traduzione con riferimento alla Camera di Commercio
Attuazione di politiche e conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività	Attuazione delle politiche di promozione e sviluppo del territorio, di innovazione e semplificazione delle procedure dei servizi anagrafico-certificativi, di sviluppo dei servizi di vigilanza sul mercato e delle forme di giustizia alternativa
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	Monitoraggio dello stato di attuazione della programmazione risultante sia dai documenti programmatici (Relazione previsionale e programmatica, Piano della Performance) in termini di effettivo raggiungimento degli obiettivi rispetto alle fasi e ai tempi previsti, sia dal preventivo economico, dal budget direzionale, dal P.I.R.A. in termini di gestione delle risorse
Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive	Grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi camerali misurato mediante analisi di customer satisfaction, utilizzo di questionari e indicatori di qualità, ecc.
Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità di attuazione di piani e programmi	Azioni mirate alla riprogettazione organizzativa, alla semplificazione di adempimenti amministrativi e alla digitalizzazione dell'attività amministrativa. Miglioramento dell'efficienza delle procedure interne anche attraverso il potenziamento delle infrastrutture tecnologiche e la gestione di processi in convenzione con altri enti. Predisposizione di piani formativi tesi all'incremento delle competenze delle risorse umane.
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	Sviluppo di processi di coinvolgimento delle imprese, principali stakeholders della CCIAA con riferimento ai programmi promozionali, servizi di tutela e regolazione del mercato e nell'ambito delle attività anagrafiche
Efficienza nell'impiego delle risorse con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi	Efficienza nell'erogazione dei servizi, realizzata mediante misurazione dei costi unitari degli output dei diversi servizi camerali, dei tempi medi di esecuzione dei procedimenti e dei processi e del rapporto tra risorse impiegate e output generati
Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	Monitoraggio e miglioramento di volumi e qualità degli output dei servizi camerali, misurati attraverso l'elaborazione dei dati presenti negli archivi operativi con particolare riferimento agli indicatori di output e qualità
Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	Realizzazione di interventi specifici per la promozione delle pari opportunità

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

- la performance complessiva dell'ente, incentrata sulla realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ente nel quadro della sua mission e degli ambiti istituzionali di intervento;
- la performance di singole articolazioni dell'ente (Aree/Servizi/Uffici, Gruppi di lavoro temporanei costituiti per la realizzazione di progetti intersettoriali o trasversali), concernente il contributo che le stesse forniscono alla performance complessiva dell'Ente.

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

La performance organizzativa viene misurata oltre che dagli obiettivi contenuti nel Piano della performance, anche da quelli contenuti nel piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza, nell'ambito dei quali viene altresì monitorato il costante rispetto degli standard di servizio; i due piani sono quindi sempre

integrati.

In sede di successiva valutazione, vengono messe a fuoco: le eventuali cause di gap tra performance programmata e performance rilevata; eventuali serie storiche e posizionamento comparativo (benchmarking); eventuali informazioni integrative, anche di carattere economico-contabile; mutamenti e fattori esogeni intervenuti nel contesto esterno che hanno potuto influenzare gli eventi connessi alle performance rilevate.

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

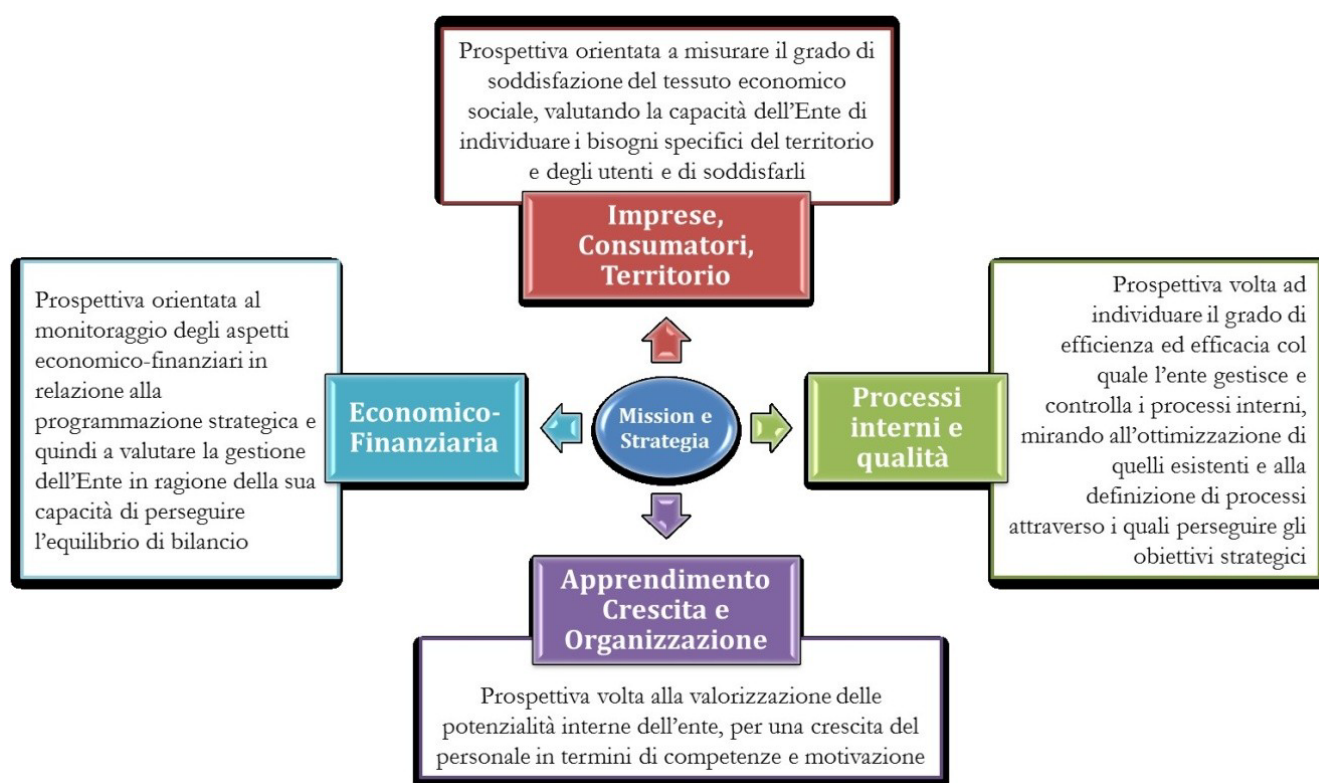
- disattesa
- inferiore alle aspettative
- in linea con le aspettative
- superiore alle aspettative.

### 3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati

Nell'impostare il proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance, la CCAA di Parma ha adottato, come peraltro suggerito dall'organismo con funzioni analoghe a quelle dell'OIV nel corso delle precedenti verifiche, un approccio metodologico fondato sull'applicazione e declinazione nel proprio contesto organizzativo della metodologia Balanced Scorecard.

Poiché la Camera di commercio di Parma introduce questa metodologia per la prima volta con l'esercizio 2019, la prima fase del processo di implementazione della Balanced Scorecard richiede la definizione dell'architettura logica del sistema (Mappa Strategica) con particolare riferimento all'individuazione delle diverse prospettive di analisi, partendo dalle classiche quattro prospettive (clienti/utenti, economico-finanziario, processi interni, crescita e apprendimento), per individuare quelle che maggiormente possono rappresentare la strategia dell'ente e i relativi driver di risultato.

La Mappa Strategica della Camera di commercio di Parma identifica quattro principali prospettive:



Si tratta di un sistema di pianificazione e monitoraggio adeguato a consentire una compiuta e organica gestione e rappresentazione della performance organizzativa dell'ente, in quanto presenta le seguenti caratteristiche:

- ✚ ottica multidimensionale: fornisce una visione "bilanciata" delle diverse componenti della gestione dell'ente, può essere definita come un "sistema coerente di misurazione e controllo integrato";
- ✚ interconnessione: fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica e integrata delle diverse "dimensioni" della performance dell'ente;
- ✚ integrazione: consente di cogliere il collegamento diretto tra la strategia e la gestione operativa;
- ✚ condivisione degli obiettivi: evidenzia la necessità di un'elevata condivisione della metodologia con tutte le articolazioni dell'Ente, finalizzata all'attuazione della strategia attraverso obiettivi realizzabili solo grazie al coinvolgimento dell'intera struttura;

- responsabilizzazione: tramite il cascading e l'individuazione dei soggetti a cui sono assegnati gli obiettivi, sia i Dirigenti che il personale delle strutture sono responsabilizzati verso il raggiungimento degli obiettivi operativi di breve termine collegati al raggiungimento degli obiettivi strategici di medio-lungo periodo.

Una volta definite le prospettive, il passo successivo nell'implementazione della BSC consiste nella predisposizione della mappa strategica, all'interno della quale trovano collocazione gli obiettivi strategici il cui perseguimento è ritenuto funzionale alla realizzazione della mission dell'ente.

Si riporta di seguito la prima Mappa strategica, adottata dalla Camera di commercio di Parma con riferimento all'esercizio 2019, a titolo di esemplificazione.



## 3.2 Criteri di definizione degli obiettivi

La prima fase del ciclo della performance, costituita dalla programmazione strategica e dalla conseguente pianificazione operativa, si fonda sulla corretta e chiara individuazione degli obiettivi che si intendono perseguire, in quanto attuazione della strategia delineata nei documenti programmatici dell'ente.

Come detto, si distingue tra:

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

I primi vengono ordinati secondo gruppi omogenei all'interno di "Ambiti strategici" che corrispondono alle linee programmatiche fondamentali individuate dall'Ente (e in progress dal sistema camerale in generale) con riferimento, rispetto all'esercizio considerato, alla Relazione Previsionale e Programmatica, approvata dal Consiglio camerale nel mese di ottobre dell'anno precedente a quello considerato, e al P.I.R.A. (Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi), approvato dal Consiglio camerale unitamente al bilancio preventivo per l'anno in questione.

Il riferimento all'Ambito strategico consente di disporre di un livello più sintetico rispetto al quale riferire la performance camerale, il quale può dimostrarsi utile per effettuare le opportune ponderazioni che permettono di passare dalla performance dei singoli obiettivi alla performance complessiva di ente.

Gli ambiti strategici e gli obiettivi strategici dell'Ente sono individuati tenendo conto del contesto economico territoriale e delle sue dinamiche, nonché delle istanze emerse dai portatori di interesse che operano sul territorio.

L'allineamento della strategia con la gestione operativa è ottenuta, al fine di garantire la continuità tra le stesse, mediante il cascading degli obiettivi seguendo la "logica ad albero": gli obiettivi strategici vengono declinati attraverso specifici obiettivi operativi, che rappresentano gli interventi, le azioni, le attività che l'ente potrà in essere funzionalmente al raggiungimento degli obiettivi di medio periodo (strategici).

Gli obiettivi, siano essi strategici o operativi, devono essere sfidanti, ambiziosi, stimolanti e motivanti, ma oggettivamente e ragionevolmente realizzabili attraverso un'attenta gestione delle risorse disponibili e dei tempi di azione. Agli obiettivi, sia strategici che operativi, può essere attribuito un "peso" definito sulla base dell'importanza degli stessi per l'ente; qualora non vengano stabiliti pesi specifici, il "peso" di ciascun obiettivo viene determinato in misura proporzionale, tramite ripartizione matematica del loro peso complessivo (100%).

Gli obiettivi sono quindi definiti per iscritto (nel Piano della performance), previo confronto con i soggetti interessati, e possono essere oggetto di modifica, adeguamento e integrazione con le stesse procedure previste per la loro definizione, previa approvazione da parte della Giunta.

### 3.3 Criteri di definizione degli indicatori

L'individuazione della performance attesa passa attraverso l'individuazione dei target, che costituiscono appunto i livelli di performance che si desidera ottenere ai fini del raggiungimento di un obiettivo.

Una volta definita la performance attesa, occorre infatti misurare la performance realizzata mediante l'utilizzo di indicatori adeguati, che costituiscono i parametri scelti dall'organizzazione per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi. Essi possono essere indicatori semplici, ovvero costituiti da "misure", che sono componenti elementari (di carattere quali-quantitativo), oppure indicatori complessi, vale a dire costituiti da un algoritmo di calcolo che combina insieme più misure ed è in grado di fornire un'informazione sintetica circa uno specifico fenomeno (nel nostro caso, il raggiungimento dell'obiettivo).

Gli indicatori sono collegati agli obiettivi e vanno definiti in relazione a questi ultimi, avuta presente la dimensione della performance che si intende misurare.

Gli indicatori con i quali si effettua la misurazione di un obiettivo possono infatti fare riferimento a diverse dimensioni della performance:

<b>Stato delle risorse</b>	Input	<ul style="list-style-type: none"> <li>quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili): esse possono essere misurate in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.)</li> </ul>
<b>Attività / Risultato</b>	Output	<ul style="list-style-type: none"> <li>forniscono elementi conoscitivi circa l'ammontare di prodotti/servizi erogati in termini quantitativi (es.: n. pratiche, certificati, ore di formazione, voucher concessi, ecc.) ovvero in termini di completamento di una determinata attività che viene reputata strategica da parte dell'ente (es.: realizzazione o completamento di una certa azione in una certa data)</li> </ul>
<b>Efficienza</b>	Output vs Risorse	<ul style="list-style-type: none"> <li>capacità di erogare un servizio (output) impiegando la minor quantità di risorse; in altre parole, dato un certo livello di input, un processo è efficiente quando consente di realizzare il massimo output possibile</li> </ul>
<b>Efficacia (quantitativa)</b>	Output vs Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati; si calcola, dunque, rapportando i risultati raggiunti agli obiettivi predefiniti</li> </ul>
<b>Qualità (efficacia qualitativa)</b>	Attributi output	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>erogata</b> → fa riferimento ai livelli qualitativi effettivamente raggiunti e misurabili in base a predefinite modalità di erogazione del servizio stesso</li> <li><b>percepita</b> → qualità del servizio riscontrata dagli utenti ed espressa mediante la rilevazione della soddisfazione (<i>customer satisfaction</i>)</li> </ul>
<b>Impatto (outcome)</b>	Effetti su stakeholder vs obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>ricaduta concreta in termini di valore pubblico prodotto dall'ente nei confronti dei propri stakeholder</li> </ul>

Il set di indicatori associato agli obiettivi dell'amministrazione deve essere caratterizzato da:

- completezza, intesa come capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione;
- precisione, ovvero capacità di un insieme di indicatori di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo: fra i tanti indicatori possibili occorre quindi selezionare quelli che consentono di rappresentare meglio i risultati che si vogliono raggiungere;
- tempestività, intesa come capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori: vi possono essere indicatori estremamente interessanti, ma i cui valori sono resi disponibili solo con un certo ritardo rispetto al periodo al quale si riferiscono, rendendoli inutilizzabili;
- misurabilità: capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili.

Per essere realmente spendibili, gli indicatori devono anche superare il vaglio della loro c.d. robustezza, che ha lo scopo di assicurare le loro realizzabilità ed utilizzabilità pratica. I criteri per compiere tale verifica sono:

- 1) comprensione, in termini di intuitività dell'algoritmo con il quale l'indicatore è calcolato;
- 2) costo dell'informazione per la sua produzione (costi informatici e di personale)
- 3) significatività, in termini di "centratura" e, quindi, di contributo rispetto al tipo ed all'ambito di misurazione cui deve assolvere
- 4) frequenza, in termini di periodicità del suo aggiornamento
- 5) strutturazione, in termini di determinatezza (misurabilità, univocità) delle informazioni restituite.

### 3.4 Criteri di definizione dei target

Una volta costruito l'albero della performance, rimane da valutare l'aspetto relativo al collegamento tra obiettivi strategici e sottostanti obiettivi operativi, ovvero va definito se e in che modo il raggiungimento dei secondi influisce sul grado di raggiungimento dei primi.

Tenuto conto delle indicazioni presenti nelle linee guida trasmesse dall'Unioncamere, il raggiungimento degli obiettivi strategici viene misurato e valutato tenendo conto del contributo congiunto sia degli indicatori ad essi associati direttamente, sia del risultato conseguito nella realizzazione degli obiettivi operativi ad essi afferenti.

In particolare, il raggiungimento degli obiettivi strategici è espresso per il 40% dal raggiungimento degli obiettivi operativi sottostanti e per il 60% dall'andamento degli indicatori che lo riguardano specificamente.

Vengono inoltre definiti i margini di tolleranza entro i quali gli obiettivi/indicatori possono essere considerati come "raggiunti" (in termini di scostamenti accettabili rispetto al target): per **margini di tolleranza** si intendono gli intervalli entro i quali gli obiettivi/indicatori vengono considerati comunque raggiunti, ossia gli scostamenti accettabili rispetto ai target; per **soglia critica** si intende il livello minimo di performance al di sotto del quale gli obiettivi/indicatori sono considerati come non raggiunti.

Pertanto, l'indicatore potrà essere considerato "in linea" (di colore verde, secondo la classica rappresentazione semaforica) nel caso in cui il valore conseguito sia compreso all'interno dei valori definiti dai margini di tolleranza, mentre sarà considerato "fuori target" se il valore rilevato/conseguito risulterà al di sotto della soglia critica (colore rosso).

La medesima logica si applicherà al grado di raggiungimento di un obiettivo che sarà pertanto considerato: "raggiunto" se il risultato conseguito ricade nell'intervallo compreso nel margine di tolleranza; "parzialmente raggiunto" se il risultato è compreso tra la soglia critica e il limite inferiore dell'intervallo di tolleranza; "non raggiunto" se il risultato rilevato si colloca al di sotto della soglia critica.

Margini di tolleranza:

- per gli obiettivi strategici: +/- 20%;
- per gli obiettivi operativi: +/- 20%;
- per gli indicatori: +/- 20%.

Soglie critiche:

- per gli obiettivi strategici: 60 %;

- per gli obiettivi operativi: 70%;
- per gli indicatori: 70%.

La formalizzazione degli obiettivi strategici e operativi e la misurazione del loro grado di raggiungimento attraverso opportuni indicatori e target avviene tramite schede, costruite secondo la logica “a cannocchiale”.

La scheda di programmazione – tipo è allegata al presente Sistema in Appendice.

### 3.5 Criteri di definizione delle risorse economiche associate agli obiettivi

Gli obiettivi strategici sono individuati nella Relazione Previsionale e Programmatica e trasfusi nel Piano degli Indicatori e Risultati Attesi, nell’ambito del quale sono classificati in base alle indicazioni introdotte dal Decreto del Ministro dell’Economia e delle Finanze del 27 marzo 2013 avente ad oggetto “Criteri e modalità per la predisposizione del budget economico delle Amministrazioni pubbliche in contabilità civilistica”, applicate al sistema camerale secondo le indicazioni fornite con le circolari esplicative del Ministero dello Sviluppo Economico n. 148213 del 12 settembre 2013, n. 116856 del 25 giugno 2014 e n. 87080 del 9/6/2015.

Per la Camera di Parma le corrispondenze/associazioni tra le funzioni, i centri di responsabilità di spesa e i centri di costo, come derivanti dal Regolamento di contabilità (DPR 254/2005) e l’articolazione in missioni/programmi/divisioni/gruppi (sistema COFOG: Classification of the functions of government) sono quelle riportate nella tabella sottostante:

codifica COFOG				D.P.R. 254/2005			
Missione	Programma	Divisione	Gruppo	Funzione	CDR	Cdc	Descrizione
11	5	4	1	D	A	AA01	Iniziative promozionali (manifestazioni)
11	5	4	1	D	C	CB01	Promozione - Relazioni Esterne
11	5	4	1	D	B	BB02	Oneri Comuni - Area Economico Amministrativa
12	4	4	1	C	B	BC01	Regolazione del Mercato
12	4	4	1	C	B	CA01	Registro Imprese - REA - Albi e ruoli
12	4	4	1	C	B	BB02	Oneri Comuni - Area Economico Amministrativa
12	4	1	3	C	C	CA01	Registro Imprese - REA - Albi e ruoli
12	4	1	3	C	B	BB02	Oneri Comuni - Area Economico Amministrativa
16	5	4	1	D	C	CB01	Promozione - Relazioni Esterne
16	5	4	1	D	B	BB02	Oneri Comuni - Area Economico Amministrativa
32	2	1	1	A	B	BA01	Segreteria Gener. - Organi Istituz.- Relazioni Sindac.- Programm. e CdG
32	2	1	1	A	B	BB02	Oneri Comuni - Area Economico Amministrativa
32	3	1	3	B	B	BA02	Risorse Umane- Stipendi- Provvedit.- Protocollo- Servizi Ausil.- Rete Cam.
32	3	1	3	B	B	BB01	Contabilità - Diritto Annuale
32	3	1	3	B	B	BB02	Oneri Comuni - Area Economico Amministrativa

Le risorse associate agli obiettivi strategici sono quelle che, nel prospetto delle previsioni di spesa complessiva articolato per missioni e programmi ai sensi dell’art. 9 comma 3 del DM 27/3/2013 sono associate a ciascuna missione/programma/divisione/gruppo cui fanno capo gli obiettivi strategici medesimi. Le risorse associate agli obiettivi operativi vengono definite successivamente, a seguito di confronto con le strutture. Ciò in considerazione del fatto che, da un lato, la realizzazione degli obiettivi esposti nel piano della performance non può comportare un impiego di risorse superiori a quelle stabilite nel bilancio preventivo e nel corrispondente budget direzionale e, dall’altro, che tali obiettivi non abbracciano l’intera gamma di attività dell’Ente, sono espresse in termini di costi diretti specifici, se esistenti e precisamente quantificabili, ovvero in termini di costi



del personale dedicato, oneri di funzionamento e costi degli interventi economici come da budget direzionale, e risultano indipendenti dalle risorse collegate agli obiettivi strategici.

### 3.6 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa

La misurazione della performance organizzativa si svolge attraverso processi quantitativi di rilevazione, tramite opportuni indicatori, e processi qualitativi di verifica dell'idoneità di tali indicatori a rappresentare il fenomeno osservato, che trovano formalizzazione nella predisposizione e nell'analisi di report periodici relativi all'andamento delle attività svolte dall'Ente ed al livello di raggiungimento degli obiettivi programmati (consentendo così la valutazione della performance stessa).

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

La misurazione riguarda momenti e livelli diversi e prevede l'utilizzo di una specifica reportistica.

La misurazione realizzata in periodi intermedi dell'esercizio è definita "monitoraggio". La previsione di un monitoraggio intermedio è fondamentale per il Ciclo della performance della Camera di commercio. Esso consente di verificare se e in che modo l'ente è orientato verso il conseguimento della performance attesa.

La Camera di commercio di Parma effettua il monitoraggio della performance organizzativa con cadenza quadrimestrale, al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi.

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

Il monitoraggio viene eseguito mediante compilazione di apposite Schede di monitoraggio, che l'ente ritiene di implementare a decorrere dal 2019 all'interno del Sistema informativo "Integra".

L'Ufficio Pianificazione e Controllo, sulla base dei dati validati dai Dirigenti o dalle Posizioni Organizzative, collaziona le risultanze delle Schede di monitoraggio ed elabora i report volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi. L'Ufficio Pianificazione e Controllo predispone due tipologie di report:

- un **Report di ente**, per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso, destinato alla Giunta e al Segretario generale;
- i **Report delle singole articolazioni organizzative** della struttura, che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati alle stesse.

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

La performance relativa agli obiettivi è determinata:

- per quelli strategici, per il 40% dal raggiungimento degli obiettivi operativi sottostanti e per il 60% dall'andamento degli indicatori che lo riguardano specificamente;
- per quelli operativi, come media ponderata delle performance degli indicatori ad esso associati.

La scheda-tipo di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa è allegata al presente Sistema in Appendice.

### 3.7 Valutazione della performance organizzativa

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

Le fasi di misurazione e valutazione della performance sono tra loro distinte, ma le attività inerenti alle due fasi si presentano come strettamente integrate rispetto a quelle che le precedono o le seguono. In particolare, si integrano:

1. a valle, consentendo di alimentare i documenti previsti per la rendicontazione nei confronti degli stakeholder e, per via delle prassi e delle prescrizioni normative in materia di trasparenza, consentono, in ultima analisi, di esercitare il controllo sociale sulle performance della CCIAA, sulla loro coerenza e sulla loro rispondenza alle aspettative;
2. a monte, con la fase di pianificazione in termini di verifica e/o allineamento delle azioni/attività programmate ed in esecuzione.

Grazie alla misurazione e valutazione della performance è possibile, infatti, acquisire un feedback di duplice natura a seconda che si guardi al livello strategico o a quello operativo:

- un primo feedback è tipicamente operativo, nel senso che riguarda la verifica circa la corretta esecuzione della strategia ossia, in pratica, l'allineamento delle risorse e dei processi con quanto formulato a livello strategico;
- il secondo feedback è di carattere più propriamente strategico e permette di comprendere in che modo viene perseguita la strategia. Se quest'ultima è portata avanti correttamente, ma i risultati conseguiti non sono all'altezza di quelli attesi, occorre ripensare la strategia per correggere opportunamente la rotta.

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

In esito alla valutazione del monitoraggio intermedio, può rendersi necessaria la ridefinizione di alcuni obiettivi annuali attraverso la modifica di quelli esistenti ovvero l'introduzione di nuovi. Qualora si rendano necessari tali interventi correttivi o, addirittura, occorra provvedere a modificare gli obiettivi esistenti, le variazioni apportate e le relative cause devono essere opportunamente segnalate nel Piano della performance ("aggiornamento") al fine di garantirne la tracciabilità e devono essere approvate dalla Giunta.

### 3.8 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa

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

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

La valutazione della performance organizzativa della Camera di commercio di Parma, si concretizza:

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

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

- cause di eventuali scostamenti tra i risultati ottenuti e quelli programmati;
- ove disponibili e/o significativi, trend storici o analisi comparative (benchmarking) con altri enti di dimensioni e caratteristiche analoghe;
- informazioni integrative di carattere economico-finanziario: si fa riferimento in particolare al panel di indicatori di bilancio che permettono di apprezzare la solidità strutturale del bilancio dell'Ente, di livello liquidità di cui può disporre ed il grado di realizzazione delle attività istituzionali;
- fattori esogeni intervenuti nel corso dell'anno utili a contestualizzare i risultati ottenuti;
- altre informazioni rilevanti sull'amministrazione utili a interpretare i risultati ottenuti.

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

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

La valutazione della performance complessiva è espressa dall'OIV nel documento redatto ai sensi dell'art. 7 comma 2 lett. a) del D. Lgs. 150/2009 ed inviato alla Giunta camerale.

## 4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

L'art. 9 del D. Lgs. 150/2009 (Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, c.d. "Brunetta"), nella sua versione attuale, stabilisce che *"La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità .. è collegata:*

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;*
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;*
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;*
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.*

*... La misurazione e la valutazione svolta dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono ...collegate:*

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;*
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi."*

La performance individuale è costituita dall'insieme dei risultati conseguiti dal dipendente camerale in relazione al contributo dato al conseguimento della missione istituzionale della Camera di commercio. Essa viene valutata diversamente in relazione a dipendenti caratterizzati da inquadramenti professionali differenti, e si distingue pertanto fra:

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

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

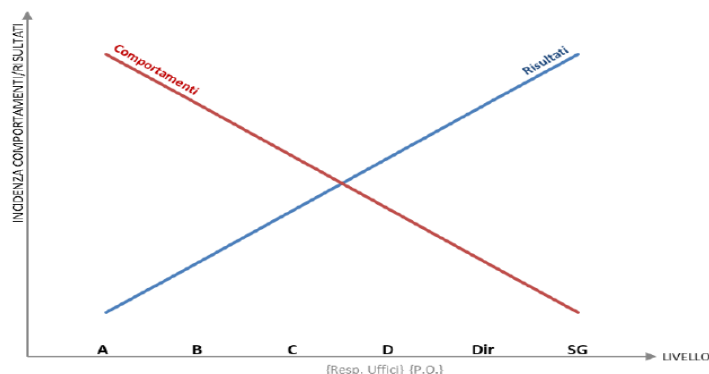
- risultati;
- comportamenti agiti e competenze,

e viene sviluppata su un duplice piano:

- quantitativo: relativo all'assegnazione di specifiche misure di performance (indicatori) correlati al sistema di obiettivi con specificazione di target;
- qualitativo: relativo agli aspetti comportamentali/relazionali e di competenze.

Man mano che si prendono in considerazione dipendenti con inquadramenti professionali più elevati assume maggiore rilievo il grado di raggiungimento dei risultati assegnati, e ciò in quanto, se un soggetto ha responsabilità e compiti direttivi, si ritiene più significativo valutarlo in misura prevalente con riguardo agli effetti concretamente determinati dalle sue azioni.

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



L'incidenza della componente "risultati" (e per converso di quella "comportamenti e competenze") è quindi significativamente differenziata tra le tipologie di personale oggetto di valutazione individuale, come di seguito specificato.

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

L'espressione della valutazione riferita ai singoli dipendenti deve avvenire secondo una scala di graduazione, che può ben essere espressa in termini numerici.

Il punteggio massimo conseguibile per ogni categoria di personale della CCIAA di Parma è pari a 100.

Si vedano in Appendice gli esempi di Schede di valutazione individuale.

## 4.1 Requisiti e principi

Attraverso l'implementazione del Sistema di Misurazione della performance individuale si intende evidenziare l'apporto del contributo individuale rispetto agli obiettivi dell'organizzazione, chiarendo, a ciascuno, le aspettative in termini di risultati e comportamenti finalizzati anche allo sviluppo di capacità professionali e manageriali, premiando la performance realizzata con sistemi incentivanti e contribuendo, in tal modo, a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole al perseguimento delle finalità dell'Ente.

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

- predeterminazione degli obiettivi: questi sono infatti individuati attraverso un processo di confronto con i soggetti interessati e coinvolti;
- motivazione del giudizio: attraverso l'utilizzo di schede di valutazione esplicative del giudizio espresso;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore;
- partecipazione al processo da parte del valutato: mediante il monitoraggio in corso d'anno e la conseguente segnalazione del grado di raggiungimento degli obiettivi.

## 4.2 Criteri e fattori di valutazione dei risultati

La valutazione dei **risultati** afferenti alla performance individuale avviene con riferimento ad un insieme selezionato di obiettivi individuali desunti dal Piano della performance, così connotati perchè direttamente riferiti a singoli (S.G., dirigenti o P.O.) in quanto riconducibili ad un determinato incarico, progetto o responsabilità attribuiti al soggetto valutato, che devono essere monitorati, misurati e valutati con le medesime modalità utilizzate per gli altri obiettivi.

Qualora vengano attribuiti obiettivi individuali al personale non dirigenziale, né titolare di posizione organizzativa, la percentuale di incidenza dei risultati di questi ultimi viene individuata, rispetto alle percentuali definite nella figura di pag. 29, nel 10%, mentre quella di performance organizzativa viene ridotta al 15%.

## 4.3 Criteri e fattori di valutazione dei comportamenti del personale

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

La valutazione dei comportamenti e delle competenze, frutto di un processo interattivo tra valutatore e valutato, caratterizzato quindi per un certo grado di soggettività, deve comunque avvenire in base a una serie predefinita di fattori.

Nel seguito vengono descritti, oltre ai criteri, i fattori e i driver impiegati nella valutazione delle diverse tipologie di personale (dirigenti, titolari di posizione organizzativa, altri dipendenti) da parte della Camera di commercio di Parma, sintetizzati nel prospetto esplicativo:

Fattori di valutazione	Segretario Generale e Dirigenti	P.O.	Dipendenti
<b>Capacità di valutazione dei collaboratori</b> {capacità dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi degli stessi}	X	X	
<b>Capacità direzionale</b> {capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate}	X	X	
<b>Capacità di responsabilizzazione</b> {capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità}	X	X	
<b>Leadership</b> {capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente}	X	X	
<b>Innovatività</b> {capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale}	X	X	
<b>Analisi e problem solving</b> {capacità di contestualizzare i problemi e individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione nonché possibili azioni correttive}	X	X	X
<b>Capacità relazionali e di networking</b> {capacità di curare le relazioni e costruire reti relazionali con gli interlocutori dell'ente allo scopo di accrescerne la presenza e l'efficacia istituzionale}	X		
<b>Trasparenza e prevenzione della corruzione</b> {grado di partecipazione al processo di gestione del rischio e di diffusione della cultura della legalità nell'ente}	X		
<b>Cooperazione e team working</b> {capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente }	X	X	X
<b>Orientamento all'utenza</b> {capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio}	X	X	X
<b>Comunicazione</b> {capacità di porre in essere una comunicazione tempestiva, efficace (chiara/non ambigua, sintetica ma comprensibile), multicanale (che utilizza tutti i mezzi impiegabili: telefono, posta elettronica, messaggi tramite i "gruppi" sull'applicazione smartphone denominata WhatsApp, altro), individuando di volta in volta quelle più funzionale al rapido raggiungimento dell'obiettivo avendo presente i diversi possibili piani di "ufficialità" della comunicazione}	X	X	X
<b>Autonomia operativa</b> {capacità di assolvere al compito senza la supervisione e l'impulso continuo del responsabile sovraordinato, individuando autonomamente le priorità di azione e pianificando coerentemente le proprie attività}			X
<b>Efficienza</b> {capacità di eseguire i compiti assegnati in termini di precisione e accuratezza della prestazione, sul fronte della completezza e correttezza formale, sostanziale e procedurale affidabilità, tempestività, precisione, accuratezza, completezza, qualità della prestazione}			X
<b>Rispetto dei tempi</b> {capacità di eseguire i compiti assegnati in termini di tempestività e affidabilità riguardo al completamento degli stessi}			X

<b>Flessibilità</b> {capacità di modulare il proprio ruolo in funzione delle necessità e contingenze, adattamento ai mutamenti operativi e organizzativi, disponibilità a svolgere compiti nuovi e a sostituire i colleghi, propensione all'utilizzo di nuove procedure di lavoro}			X
<b>Competenze professionali applicate</b> {conoscenza delle materie oggetto della competenza dell'ufficio e del ruolo ricoperto, propensione ad ampliare lo spettro delle conoscenze ad ambiti collegati}			X
<b>Competenze tecniche applicate</b> {conoscenza dei supporti informativi funzionali allo svolgimento delle attività dell'ufficio e del ruolo ricoperto, propensione all'utilizzo di nuove tecnologie e all'applicazione dell'innovazione tecnologica}			X
<b>Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza</b> {contributo lavorativo apportato alla performance organizzativa in termini di qualità, determinato dalla somma degli elementi, compresi tra quelli sopra elencati, che caratterizzano la capacità del singolo di mettersi in gioco e al servizio del gruppo in vista del raggiungimento degli obiettivi assegnati all'articolazione organizzativa di appartenenza}			X

Ognuno dei fattori individuati, previa eventuale associazione di sub-fattori che contribuiscono a meglio circostanziarli, è oggetto di specifica valutazione. A ognuno dei fattori (o dei sub-fattori eventualmente presenti) viene assegnato un giudizio di carattere qualitativo che consente di arrivare a un punteggio sintetico dal punto di vista quantitativo. Ciò avviene secondo la scala di valutazione di seguito riportata.

Livelli di valutazione rispetto alle aspettative:

al di sotto	20%
in linea	50%
al di sopra	75%
eccellente	100%

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

La valutazione dei comportamenti potrà essere utilizzata per varie finalità, anche al di là del ciclo della performance, come ad es. per le progressioni orizzontali di tutto il personale non dirigente.

Con particolare riferimento ai dipendenti non titolari di posizione organizzativa, tra tutti i fattori individuati sono annualmente "spuntati" quelli utili specificamente ai fini della valutazione della produttività annua, in quanto si tratta di elementi funzionali alla determinazione della "qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa".

Ai fini dell'applicazione dell'art. 69 del CCNL Comparto Funzioni Locali 21.5.2018, le valutazioni più elevate alle quali può essere collegata, sulla base di quanto deciso in sede di contrattazione integrativa, la maggiorazione del premio correlato alla performance individuale, sono quelle riferite agli elementi utili ai fini della valutazione della performance individuale: fattore di valutazione "qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza" nonchè, se assegnati, gli obiettivi individuali.

La valutazione sarà da considerare negativa ai fini dell'identificazione dell'insufficiente rendimento, ai sensi dell'art. 55-quater comma 1 lett. f-quinquies del D. Lgs. 165/2001 e dell'art. 3, comma 5-bis, del D. Lgs.



150/2009 come modificato dal D. lgs. 74/2017, qualora il valutato riporti un punteggio non superiore al 20% del punteggio massimo ottenibile, corrispondente ad una valutazione considerata “al di sotto” delle aspettative, con riferimento ad ogni singolo fattore di valutazione dei comportamenti compreso nella scheda di valutazione, nonché alla componente “obiettivi individuali”; per i dirigenti e il personale titolare di posizione organizzativa si considera anche la performance dell’articolazione organizzativa di competenza; per il Segretario Generale i punteggi riportati rispetto a tutte le componenti della scheda di valutazione.

### **4.3 Modalità di valutazione della performance individuale**

Le fasi della valutazione della performance individuale sono le seguenti:

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

**Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti** → La Giunta, entro il 31 dicembre, approva il bilancio preventivo per l’anno seguente, al quale è allegato il P.I.R.A., Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi il quale classifica gli obiettivi strategici, individuati con la Relazione Previsionale e Programmatica approvata nel mese di ottobre, in base all’articolazione in missioni/programmi/divisioni/gruppi secondo il sistema COFOG.

Nel successivo mese di gennaio la Giunta camerale approva, in coerenza con gli atti di programmazione dell’ente, il Piano della performance, che declina gli obiettivi strategici in obiettivi operativi e identifica gli obiettivi individuali del personale con qualifica dirigenziale e di posizione organizzativa.

La Giunta con proprio atto deliberativo assegna gli obiettivi individuali al Segretario Generale entro il 31 gennaio di ogni anno.

A seguire il Segretario Generale assegna con propria determinazione ai Dirigenti i rispettivi obiettivi, individuali e di Area, in modo che i Dirigenti possano a loro volta attribuire gli obiettivi ai titolari di posizione organizzativa rispetto ai quali sono sovraordinati, e questi ultimi provvedano, con l’eventuale supporto dei dirigenti stessi, ad assegnare gli obiettivi, compresi quelli intersettoriali e trasversali, a tutti i dipendenti del proprio Servizio entro il 28 febbraio.

L’assegnazione alle P.O. e al personale degli obiettivi e dei comportamenti attesi può avvenire con le seguenti modalità alternative, in ogni caso con consegna delle schede di programmazione e delle schede di valutazione individuale:

- a) incontri individuali o collettivi tra Dirigenti e Posizioni organizzative, tra Posizioni organizzative (ed eventualmente Dirigenti) e personale;
- b) comunicazione via mail degli obiettivi assegnati e dei comportamenti attesi.

**Monitoraggio in corso d’anno e raccolta dei dati per la valutazione** → Nel corso dell’esercizio si provvede ad accertare in modo analitico, per ogni obiettivo, il livello di conseguimento e ad individuare le eventuali cause di mancato conseguimento. Il Segretario generale, con il supporto dell’Ufficio pianificazione e controllo e con la supervisione dell’OIV, provvede a monitorare l’andamento degli obiettivi nel corso dell’anno, anche mediante incontri collettivi e individuali con i dirigenti. Questi ultimi, a loro volta, effettuano colloqui con le P.O. (ed eventualmente sessioni di lavoro collettive con i dipendenti dell’Area di competenza) allo scopo di verificare

l'andamento degli obiettivi assegnati, modificare alcuni obiettivi a seguito di eventuali novità sopravvenute e ri-orientare i comportamenti.

**Valutazione degli obiettivi e dei comportamenti** → Al termine dell'esercizio, l'Ufficio Pianificazione e controllo provvede a consolidare in chiave di consuntivazione i dati necessari a misurare il raggiungimento degli obiettivi definiti con il Piano della performance, attingendo alle risultanze del monitoraggio della performance organizzativa e integrandole, laddove necessario, per ciò che riguarda gli obiettivi specifici attribuiti ai diversi soggetti.

**Soggetti che intervengono nel processo di valutazione**

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

**Comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento** → Una volta effettuate, le valutazioni sono comunicate dai soggetti valutatori mediante consegna della Scheda di valutazione individuale, sottoscritta dal valutatore e dal valutato per ricevuta. I singoli valutati possono richiedere al proprio valutatore un colloquio individuale entro 5 giorni dal ricevimento della Scheda, colloquio che deve avvenire entro i successivi 5 giorni, per richiedere chiarimenti in merito alla stessa e/o indicazioni utili per migliorare le professionalità del soggetto valutato.

#### 4.4 Procedure di conciliazione

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

Il valutato, nel termine di 15 giorni dalla ricezione della scheda, può chiedere al valutatore per iscritto il riesame, argomentandone le motivazioni. Il valutatore entro 10 giorni dal ricevimento della richiesta, nella medesima forma, risponde accogliendo l'istanza di riesame, ovvero motivandone il diniego.

Se il valutatore e il valutato concordano su una diversa valutazione, la nuova Scheda finale sostituisce la precedente.

In alternativa, resta salva la facoltà per il dipendente di presentare opposizione secondo la procedura di cui all'art. 410 del c.p.c., vale a dire presso la Direzione provinciale del lavoro.

## 5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA

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

## 6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO

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

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

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

- PLAN, che permette la pianificazione strategica-operativa mediante la definizione di: ambiti strategici; obiettivi strategici e relativi indicatori; obiettivi operativi e relativi indicatori; obiettivi individuali; albero della performance; mappa strategica secondo la metodologia della Balanced scorecard;
- DOCUMENTI, nel quale sono stati implementati gli editor per la redazione dei seguenti documenti: Relazione previsionale e programmatica (RPP); Preventivo economico (ivi compreso il PIRA, Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio); Piano della performance; Relazione sulla performance; Relazione sulla gestione e sui risultati (che racchiude in un unico "template" di documento le informazioni previste dal D.P.R. 254/2005, dal D.M. 27/03/2013 e dal D.P.C.M. 18 settembre 2012);
- MONITOR, per il monitoraggio degli obiettivi e degli indicatori a essi associati, che consta di una serie di funzionalità che permettono la configurazione del flusso, la rilevazione in itinere da parte delle unità organizzative preposte, la validazione da parte dei responsabili, l'elaborazione dei cruscotti (misurazione e valutazione degli obiettivi e degli indicatori) da parte dei controller;
- REPORT, che consente il download di reportistica inerente a obiettivi/indicatori, al momento secondo le seguenti combinazioni: obiettivi strategici/operativi; con o senza indicatori correlati; questa parte dell'applicativo è in corso di aggiornamento per consentire l'estrazione di ulteriori tipologie di report funzionali alle esigenze delle Camere di commercio.

## 7. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI

La Camera di commercio ha elaborato il presente sistema di misurazione e valutazione in modo che sia coordinato e raccordato con i sistemi di programmazione e controllo (strategico e di gestione) già esistenti e previsti dall'attuale Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio di cui al DPR 02/11/2005 n. 254. Tale Regolamento ha introdotto:

- l'adozione di un articolato processo di programmazione pluriennale ed annuale (artt. 4, 5);
- la programmazione delle risorse in ottica economica attraverso il preventivo annuale (artt. 6, 7, 9);
- l'attribuzione delle risorse alla dirigenza per centri di responsabilità di spesa – budget direzionale (artt. 8, 9);
- sistemi, procedure e modelli di rendicontazione economica (artt. 20-24);
- sistemi e metodologie di valutazione e controllo strategico e di valutazione della dirigenza (art. 35).

Il presente Sistema si integra nel sistema di programmazione della Camera di Commercio di Parma che si esplicita nell'adozione dei seguenti documenti, previsti dal DPR 254/2005 nonché dalle successive norme in tema di adeguamento ed armonizzazione dei sistemi contabili pubblici (d.lgs. 91/2011, d.p.c.m. 18.09.2012, d.p.c.m. 12.12.2012, d.m. 27.03.2013, circolare MISE prot. n. 148123/12.09.2013):

- Indirizzi strategici definiti dagli Organi
- Relazione Previsionale e Programmatica
- Budget economico pluriennale
- Preventivo economico annuale corredato dalla corrispondente relazione
- Budget economico annuale
- Prospetto delle previsioni di entrata e di spesa articolato per missioni e programmi, redatto secondo il principio di cassa
- Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio articolato su base triennale
- Budget direzionale.

Con riferimento al controllo strategico, il regolamento di cui sopra 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 annuali al Presidente utilizzando allo scopo anche le informazioni fornite dalla struttura incaricata del controllo di gestione. Tale struttura riferisce, nell'ambito delle sue competenze, al Segretario Generale e supporta l'organo di valutazione strategica nell'attività di valutazione dei dirigenti (art. 36).

La valutazione ed il controllo strategico, ai sensi dell'art. 28, utilizzano per le proprie finalità i sistemi automatizzati e le procedure manuali con riferimento a:

- Sistemi e procedure relative alle rendicontazioni contabili per funzioni e aree organizzative
- 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
- Sistemi e procedure relativi alla analisi delle spese di funzionamento (personale, beni e servizi)
- Sistemi e procedure di contabilità analitica.

Grazie all'attivazione dei citati sistemi informatizzati si riscontra un adeguato raccordo tra il presente Sistema ed i sistemi di programmazione e controllo esistenti.

### →Declinazione operativa del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di commercio di Parma (Metodologia di misurazione e valutazione della performance)

#### FASE DI PROGRAMMAZIONE STRATEGICA E PIANIFICAZIONE OPERATIVA

Annualmente, entro il mese di ottobre, in attuazione di quanto stabilito dall'art. 5 del D.P.R. 254/2005 (Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di commercio), il Consiglio approva la Relazione previsionale e programmatica, di aggiornamento della strategia pluriennale dell'Ente: essa infatti ha carattere generale e illustra i programmi che si intendono attuare nell'anno di riferimento, in rapporto alle caratteristiche ed ai possibili sviluppi dell'economia locale e al sistema delle relazioni con gli organismi pubblici e privati operanti sul territorio, specificando, altresì, le finalità che si intendono perseguire e le risorse a loro destinate; vengono quindi in tal modo individuati gli obiettivi strategici per l'anno considerato.

Entro il 31 dicembre successivo, in applicazione dell'art. 6 del citato Regolamento, il Consiglio camerale approva il preventivo annuale, predisposto dalla Giunta e redatto in coerenza con la Relazione previsionale e programmatica. La relazione al preventivo, predisposta dalla Giunta, fornisce informazioni, fra l'altro, sulle risorse complessivamente destinate a finanziare gli obiettivi individuati in sede di Relazione previsionale e programmatica, in relazione ai risultati che si intendono raggiungere.

Unitamente al preventivo viene approvato dal Consiglio anche il P.I.R.A., Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi, redatto ai sensi dell'art. 19 del D. Lgs. 91/2011 e secondo le linee guida definite con DPCM 18/9/2012. Detto documento classifica gli obiettivi strategici, individuati con la Relazione previsionale e programmatica approvata nel mese di ottobre, in base all'articolazione in missioni/programmi/divisioni/gruppi secondo il sistema COFOG.

Sempre entro il 31 dicembre la Giunta, su proposta del Segretario Generale, approva il budget direzionale, che suddivide le risorse complessive in centri di responsabilità di spesa, ed ulteriormente in centri di costo.

Le risorse indicate nel budget direzionale sono quindi assegnate, entro il 31 dicembre, dal Segretario Generale con proprio atto ai dirigenti dai quali verranno destinate al perseguimento degli obiettivi che saranno definiti dalla Giunta camerale nel Piano della performance.

Entro il 31 gennaio la Giunta approva il Piano della performance, che discende dagli indirizzi di programmazione strategica definiti nella Relazione previsionale e programmatica per l'anno considerato, dalla quale riprende gli obiettivi strategici declinandoli in obiettivi operativi e sviluppandoli con indicatori e target.

Ai singoli obiettivi, sia strategici che operativi, può essere assegnato un peso percentuale specifico, diverso da quello risultante dalla ripartizione matematica del peso complessivo (100%) tra tutti gli obiettivi del medesimo livello. Analogamente si può procedere con l'articolazione dei pesi da assegnare ai diversi indicatori concernenti il medesimo obiettivo: tali indicatori possono avere un peso derivante dalla semplice suddivisione del peso complessivo degli indicatori legati ad un obiettivo (100%) per il numero degli indicatori stessi (ripartizione matematica dei pesi), oppure ad essi può essere attribuito un peso differenziato in relazione alla rilevanza attribuita alla realizzazione dell'obiettivo per la Camera, in modo tale che il totale risulti comunque 100%.

Tutti gli obiettivi operativi che vi sono ricompresi, e soprattutto quelli individuali, discendono da un iter

condiviso: secondo un percorso bottom-up, che prevede la formulazione di proposte da parte dei titolari di posizione organizzativa al dirigente di riferimento, nonché da parte dei dirigenti al Segretario Generale; ovvero seguendo il percorso inverso, attraverso la formulazione di direttive/proposte da parte del Segretario Generale e dei dirigenti, previo confronto e condivisione sia dei contenuti, che degli indicatori e dei target, con i soggetti che saranno coinvolti nella realizzazione degli obiettivi medesimi.

## **FASE DELL'ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI COMPORAMENTI ATTESI**

La Giunta con proprio atto deliberativo – solitamente quello di approvazione del Piano della performance - assegna gli obiettivi individuali al Segretario Generale entro il 31 gennaio di ogni anno, definendo altresì, se del caso, il “peso” attribuito a ciascun fattore utilizzato per la valutazione dei “comportamenti”.

Entro il 15 febbraio il Segretario Generale, con proprio atto

- assegna ai Dirigenti i rispettivi obiettivi individuali;
- assegna gli eventuali obiettivi intersettoriali (che coinvolgono personale afferente a diverse unità organizzative) e trasversali (ai quali concorrono, in ambiti e ruoli diversi, tutti i dipendenti) ai gruppi di lavoro interessati e individuati nell’ambito delle varie unità organizzative, incaricando i titolari di posizione organizzativa di renderli noti ai dipendenti del proprio Servizio che vi sono coinvolti;
- esplicita, con riferimento al personale non dirigente (e non titolare di P.O.), quali tra tutti i fattori individuati nella Scheda di valutazione, verranno utilizzati per la valutazione della produttività annua (entrando, quindi, nella quantificazione della c.d. «Qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa»), sentiti i dirigenti;
- assegna il relativo “peso” a ciascun fattore utilizzato nelle Schede di valutazione (dirigenti, titolari di P.O. e personale non dirigente) per la valutazione dei “comportamenti”, su proposta dei dirigenti per i titolari di P.O. e per il personale non dirigente.

A seguire, ogni dirigente attribuisce gli obiettivi ai titolari di posizione organizzativa rispetto ai quali è sovraordinato; detti obiettivi sono anzitutto quelli individuali del titolare della P.O., nonché quelli assegnati al Servizio di diretta competenza. L’assegnazione deve avvenire entro il 21 febbraio, in modo che questi ultimi, con l’eventuale supporto dei dirigenti stessi, provvedano all’assegnazione di detti obiettivi, unitamente a quelli intersettoriali e trasversali, entro il 28 febbraio, a tutti i dipendenti del proprio Servizio.

L’assegnazione alle P.O. e al personale degli obiettivi e dei comportamenti attesi può avvenire con le seguenti modalità alternative, in ogni caso con consegna delle schede di programmazione e delle schede di valutazione individuale:

- a) incontri individuali o collettivi tra Dirigenti e Posizioni organizzative, tra Posizioni organizzative (ed eventualmente Dirigenti) e personale;
- b) comunicazione via mail degli obiettivi assegnati e dei comportamenti attesi.

## **FASE DI MONITORAGGIO IN CORSO D’ANNO**

Il Segretario generale, con il supporto dell’Ufficio pianificazione e controllo e con la supervisione dell’OIV, provvede a monitorare l’andamento degli obiettivi nel corso dell’anno.

Il monitoraggio infrannuale viene effettuato con cadenza quadrimestrale, provvedendo ad accertare in modo analitico, per ogni obiettivo, il livello di conseguimento.

Il Segretario generale, con il supporto dell'Ufficio pianificazione e controllo, esamina le risultanze del monitoraggio al fine di verificare l'andamento delle attività, anche mediante incontri collettivi e individuali con i dirigenti.

Questi ultimi, a loro volta, effettuano colloqui con le P.O. (ed eventualmente sessioni di lavoro collettive con i dipendenti dell'Area di competenza) allo scopo di verificare il livello di conseguimento degli obiettivi assegnati rispetto ai target, individuare le cause di eventuali scostamenti rispetto alle performance attese, proposte in ordine alla modifica di alcuni obiettivi, indicatori e/o target a seguito di eventuali novità sopravvenute e ri-orientare i comportamenti.

Qualora si renda necessario o opportuno modificare il Piano della performance, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili, tenuto conto delle previsioni di cui all'art. 6 del D. Lgs. 150/2009 il Segretario generale, con il supporto dell'Ufficio pianificazione e controllo, effettua il prima possibile la relativa segnalazione all'OIV al fine di sottoporre la proposta di variazione del Piano della performance alla Giunta camerale.

Nel caso in cui la Giunta approvi la variazione, si avvierà un nuovo iter di assegnazione degli obiettivi, che dovrà avere luogo il più rapidamente possibile, comunque entro 15 giorni dall'approvazione della relativa deliberazione da parte della Giunta camerale.

A decorrere dal 2019 il monitoraggio infrannuale della performance verrà effettuato utilizzando l'applicativo "Integra" messo a disposizione dall'Unioncamere: i Rilevatori individuati dai dirigenti tra il personale dell'Area dirigenziale, avuto riguardo alla "detenzione" (disponibilità) del dato da rilevare, provvederanno ad alimentare il sistema con le misure che, attraverso gli algoritmi di calcolo, determineranno il valore degli indicatori associati a ciascun obiettivo, mentre i Validatori (PO e dirigenti) valideranno i dati inseriti.

## **FASE DI RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Al termine dell'esercizio la rilevazione dei dati finali avviene con le stesse modalità seguite nella fase di monitoraggio.

L'Ufficio pianificazione e controllo consolida i dati finali, che troveranno allocazione nella Relazione sulla performance, che sarà approvata dalla Giunta indicativamente entro il 31/5, salvo eccezioni motivate, in modo da consentire all'OIV di rendere il proprio parere (validazione) entro il mese di giugno, unitamente alla proposta di valutazione del Segretario Generale da formulare alla Giunta.

## **FASE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

La valutazione complessiva del personale alle dipendenze della Camera di commercio di Parma viene effettuata:

- nei confronti del Segretario da parte della Giunta su proposta dell'OIV, in concomitanza con l'approvazione della Relazione sulla performance, per quanto concerne la componente "risultati"; sempre da parte della Giunta, su proposta del Presidente, relativamente alla componente "comportamenti";
- nei confronti dei Dirigenti da parte del Segretario generale, con l'ausilio dell'OIV;
- nei confronti delle P.O. da parte dei Dirigenti responsabili di Area, previa armonizzazione delle valutazioni con il Segretario generale;
- nei confronti del restante personale da parte dei Dirigenti responsabili di Area, su proposta delle P.O. e



previa armonizzazione delle valutazioni con il Segretario generale.

I risultati ottenuti emergono dalla Relazione sulla performance, validata dall'OIV.

Detto documento evidenzia:

- la performance di Ente
- la performance delle sue articolazioni organizzative
- la performance legata agli obiettivi individuali assegnati al Segretario Generale, ai dirigenti e ai titolari di P.O. (nonchè, in casi residuali, ai restanti dipendenti).

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

#### A) Personale con qualifica dirigenziale

Oggetto della valutazione del Segretario generale sono:

- la valutazione dei risultati
  - performance (organizzativa) dell'Ente, risultante dalla performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità, determinata dal meta-indicatore sintetico restituito dal sistema di gestione del ciclo della performance ("Integra") tenendo conto del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici che contribuiscono a determinare la performance di ente (eventualmente "ponderato" in base al peso preventivamente attribuito a ogni obiettivo strategico in fase di pianificazione);
  - performance (individuale) legata al grado di conseguimento degli obiettivi individuali assegnati al Segretario Generale.  
Detti obiettivi individuali sono:
    - almeno 3 e non più di 10, salvo eccezioni motivate; tra questi assumono rilievo gli obiettivi individuali legati alla prevenzione della corruzione e alla promozione della trasparenza, il costante monitoraggio degli standard dei servizi, gli esiti della formazione specifica e obbligatoria (con prova finale) dei Segretari Generali;
- i comportamenti agiti e le competenze dimostrate dal Segretario Generale stesso per conseguire i risultati prefissati, come definiti nella tabella di cui al par. 4.3 (pag. 30).

La valutazione della performance del Segretario Generale è articolata come segue:

<i>Fattore</i>	<i>Punteggio massimo</i>
<u>Risultati</u>	
performance di Ente	50
obiettivi individuali	30
<u>Comportamenti</u>	20
TOTALE	100

Oggetto della valutazione dei Dirigenti sono:

- la valutazione dei risultati
  - performance (organizzativa) dell'Ente, risultante dalla performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità, determinata dal meta-indicatore sintetico restituito dal sistema di gestione del ciclo della performance ("Integra") tenendo conto del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici che contribuiscono a determinare la performance di ente (eventualmente "ponderato" in base al peso preventivamente attribuito a ogni obiettivo strategico in fase di pianificazione);

- performance (organizzativa) dell'articolazione di diretta competenza e responsabilità (Area dirigenziale), determinata dal meta-indicatore sintetico restituito dal sistema di gestione del ciclo della performance ("Integra"), calcolato "a risalita" come media -eventualmente ponderata sulla base del peso assegnato ai diversi obiettivi-, del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati alle singole articolazioni organizzative rientranti nell'Area dirigenziale, ivi compresi gli obiettivi intersettoriali e trasversali;
- performance (individuale) legata al grado di conseguimento degli obiettivi individuali assegnati al singolo dirigente.

Detti obiettivi individuali sono:

- almeno 2 e non più di 5, salvo eccezioni motivate;
- i comportamenti agiti e le competenze dimostrate dai dirigenti stessi per conseguire i risultati prefissati, come definiti nella tabella di cui al par. 4.3 (pag. 30).

La valutazione della performance dei dirigenti è articolata come segue:

<i>Fattore</i>	<i>Punteggio massimo</i>
<u>Risultati</u>	
performance di Ente	15
ambito organizzativo di diretta responsabilità	45
obiettivi individuali	20
<u>Comportamenti</u>	20
TOTALE	100

La valutazione dei comportamenti del personale con qualifica dirigenziale, ivi compreso il Segretario Generale, viene effettuata seguendo il procedimento di seguito descritto:

- i fattori da valutare, elencati nella scheda di valutazione individuale, sono quelli indicati nel SMVP (si veda la griglia a pag. 30)
- detti fattori hanno il "peso" stabilito rispettivamente dalla Giunta con riferimento al Segretario Generale, solitamente con l'atto di approvazione del piano della performance e da quest'ultimo con riferimento ai dirigenti; il totale di tutti i "pesi" attribuiti ai singoli fattori risulta 100;
- per ogni fattore si determina il punteggio massimo attribuibile in base al peso del fattore considerato (es.: punti totali riferiti ai comportamenti: 20; peso del singolo fattore: 25%; punteggio massimo attribuibile al singolo fattore considerato:  $20 \times 25\% = 5$  punti)
- ogni fattore viene quindi valutato, dalla Giunta per il Segretario Generale e dal Segretario Generale per i dirigenti, secondo la scala di giudizio e valori presenti nella tabella sottostante:

Livelli di valutazione rispetto alle aspettative		
al di sotto	al di sotto	20% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore
in linea	migliorabile	35% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore
	adeguato	50% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore
al di sopra	più che adeguato	60% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore
	al di sopra	75% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore
eccellente	decisamente al di sopra	90% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore
	eccellente	100% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore

- per ogni fattore di valutazione si applica al punteggio massimo teoricamente attribuibile il livello di valutazione rispetto alle aspettative (es: 50% - adeguato; punteggio massimo attribuibile al fattore considerato: 5, riprendendo l'esempio precedente; livello di valutazione: 75%; punti effettivamente attribuiti:  $5 \times 75\% = 3,75$ ).

### Attribuzione della retribuzione di risultato

Il Fondo per il finanziamento della retribuzione di risultato, definito dal Segretario Generale con propria determinazione sulla scorta di quanto stabilito annualmente dalla Giunta camerale con propria deliberazione in sede di individuazione delle linee di indirizzo in materia di costituzione del fondo per il finanziamento della retribuzione di posizione e risultato del personale con qualifica dirigenziale, viene destinato a remunerare:

- i risultati conseguiti dal Segretario Generale in misura non inferiore al 40%
- i risultati conseguiti da ciascuna delle due funzioni dirigenziali in misura non inferiore al 30%.

Al punteggio totale derivante dalla Scheda di valutazione sono associate le percentuali di attribuzione della retribuzione di risultato come segue:

- da punti 81 a punti 100 = 100% della retribuzione di risultato teorica
- da punti 61 a punti 80 = 80% della retribuzione di risultato teorica
- da punti 51 a punti 60 = 50% della retribuzione di risultato teorica
- da punti 21 a punti 50 = 30% della retribuzione di risultato teorica
- al di sotto di punti 21 = 0% della retribuzione di risultato teorica.

### B) Personale incaricato di Posizione organizzativa

Oggetto della valutazione del personale incaricato di Posizione organizzativa, sono:

- la valutazione dei risultati
  - performance (organizzativa) dell'Ente, risultante dalla performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità, determinata dal meta-indicatore sintetico restituito dal sistema di gestione del ciclo della performance ("Integra") tenendo conto del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici che contribuiscono a determinare la performance di ente (eventualmente "ponderato" in base al peso preventivamente attribuito a ogni obiettivo strategico in fase di pianificazione);
  - performance (organizzativa) dell'articolazione di diretta competenza e responsabilità (Servizio), determinata dal meta-indicatore sintetico restituito dal sistema di gestione del ciclo della performance ("Integra"), calcolato "a risalita" come media -eventualmente ponderata sulla base del peso assegnato ai diversi obiettivi-, del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati al Servizio ovvero agli Uffici che ne fanno parte, ivi compresi gli obiettivi intersettoriali e trasversali;
  - performance (individuale) legata al grado di conseguimento degli obiettivi individuali assegnati al singolo titolare di P.O.  
Detti obiettivi individuali sono:
    - almeno 1 e non più di 3, salvo eccezioni motivate.
- i comportamenti agiti e le competenze dimostrate dalle posizioni Organizzative stesse per conseguire i risultati prefissati, come definiti nella tabella di cui al par. 4.3 (pag. 30).

La valutazione della performance del personale incaricato di posizione organizzativa è articolata come segue:

<i>Fattore</i>	<i>Punteggio massimo</i>
<u>Risultati</u>	
performance di Ente	10
ambito organizzativo di diretta responsabilità	30
obiettivi individuali	20
<u>Comportamenti</u>	40
TOTALE	100

La valutazione dei comportamenti del personale titolare di posizione organizzativa viene effettuata seguendo il procedimento di seguito descritto:

- i fattori da valutare, elencati nella scheda di valutazione individuale, sono quelli indicati nel SMVP (si veda la griglia a pag. 30)
- detti fattori hanno il “peso” stabilito dal Segretario Generale su proposta dei dirigenti; il totale di tutti i “pesi” attribuiti ai singoli fattori risulta 100;
- per ogni fattore si determina il punteggio massimo attribuibile in base al peso del fattore considerato (es.: punti totali riferiti ai comportamenti: 40; peso del singolo fattore: 25%; punteggio massimo attribuibile al singolo fattore considerato:  $40 \times 25\% = 10$  punti)
- ogni fattore viene quindi valutato secondo la scala di giudizio e valori presenti nella tabella sottostante:

Livelli di valutazione rispetto alle aspettative		
al di sotto	al di sotto	20% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore
in linea	migliorabile	35% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore
	adeguato	50% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore
al di sopra	più che adeguato	60% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore
	al di sopra	75% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore
eccellente	decisamente al di sopra	90% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore
	eccellente	100% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore

- per ogni fattore di valutazione si applica al punteggio massimo teoricamente attribuibile il livello di valutazione rispetto alle aspettative (es: 50% - adeguato; punteggio massimo attribuibile al fattore considerato: 10, riprendendo l’esempio precedente; livello di valutazione: 75%; punti effettivamente attribuiti:  $10 \times 75\% = 7,5$ ).

Qualora nel corso dell’anno si verificano, per qualsiasi motivo, passaggi da un’area dirigenziale all’altra, occorrerà compilare due distinte schede di valutazione.

#### **Attribuzione della retribuzione di risultato**

Il Fondo delle Posizioni organizzative, come definito annualmente dal Segretario Generale con propria determinazione, viene destinato a remunerare la retribuzione di risultato delle posizioni organizzative in misura non inferiore al 15% delle risorse complessive del Fondo.

Al punteggio totale derivante dalla Scheda di valutazione sono associate le percentuali di attribuzione della

retribuzione di risultato come segue:

- da punti 91 a punti 100 = 100% della retribuzione di risultato, pari al 30% della retribuzione di posizione
- da punti 71 a punti 90 = 83,00% della retribuzione di risultato, pari al 25% della retribuzione di posizione
- da punti 51 a punti 70 = 66,67% della retribuzione di risultato, pari al 20% della retribuzione di posizione
- da punti 21 a punti 50 = 50% della retribuzione di risultato, pari al 15% della retribuzione di posizione
- al di sotto di punti 21 = nessuna retribuzione di risultato (0% della retribuzione di posizione).

### C) Personale non dirigente

Oggetto della valutazione del restante personale sono:

- la valutazione dei risultati
  - performance (organizzativa) dell'Ente, risultante dalla performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità, determinata dal meta-indicatore sintetico restituito dal sistema di gestione del ciclo della performance ("Integra") tenendo conto del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici che contribuiscono a determinare la performance di ente (eventualmente "ponderato" in base al peso preventivamente attribuito a ogni obiettivo strategico in fase di pianificazione);
  - performance (organizzativa) dell'articolazione di appartenenza (Servizio), determinata dal meta-indicatore sintetico restituito dal sistema di gestione del ciclo della performance ("Integra"), calcolato come media -eventualmente ponderata sulla base del peso assegnato ai diversi obiettivi-, del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati al Servizio ovvero agli Uffici del quale il valutato fa parte, ivi compresi gli obiettivi intersettoriali e trasversali;
  - performance (individuale) legata al grado di conseguimento degli obiettivi individuali eventualmente assegnati al singolo dipendente non titolare di P.O.  
Detti obiettivi individuali sono:
    - non più di 2.
- i comportamenti agiti e le competenze dimostrate dai dipendenti stessi per conseguire i risultati prefissati.

La valutazione della performance del personale non dirigente è articolata come segue:

<i>Fattore</i>	<i>Punteggio massimo</i>
<u>Risultati</u>	
performance di Ente	5
ambito organizzativo di appartenenza (Servizio)	25 (*)
obiettivi individuali	= (*)
<u>Comportamenti</u>	70
TOTALE	100

(\*) Considerato che le linee guida di Unioncamere suggeriscono di non attribuire obiettivi individuali al personale non dirigenziale, né titolare di posizione organizzativa, qualora ciò avvenga (in ipotesi residuali), la percentuale di incidenza dei risultati di questi ultimi viene individuata nel 10%, mentre quella di performance organizzativa viene ridotta al 15%.

La valutazione dei comportamenti del personale non dirigente viene effettuata seguendo il procedimento di

seguito descritto:

- i fattori da valutare, elencati nella scheda di valutazione individuale, sono quelli indicati nel SMVP (si veda la griglia a pag. 30)
- detti fattori hanno il “peso” stabilito dal Segretario Generale su proposta dei dirigenti; il totale di tutti i “pesi” attribuiti ai singoli fattori risulta 100;
- per ogni fattore si determina il punteggio massimo attribuibile in base al peso del fattore considerato (es.: punti totali riferiti ai comportamenti: 70; peso del singolo fattore: 25%; punteggio massimo attribuibile al singolo fattore considerato:  $70 \times 25\% = 17,5$  punti)
- ogni fattore viene quindi valutato secondo la scala di giudizio e valori presenti nella tabella sottostante:

Livelli di valutazione rispetto alle aspettative		
al di sotto	al di sotto	20% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore
in linea	migliorabile	35% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore
	adeguato	50% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore
al di sopra	più che adeguato	60% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore
	al di sopra	75% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore
eccellente	decisamente al di sopra	90% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore
	eccellente	100% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore

- per ogni fattore di valutazione si applica al punteggio massimo teoricamente attribuibile il livello di valutazione rispetto alle aspettative (es: 50% - adeguato; punteggio massimo attribuibile al fattore considerato: 17,5, riprendendo l'esempio precedente; livello di valutazione: 50%; punti effettivamente attribuiti:  $17,5 \times 50\% = 8,75$ ).

Qualora nel corso dell'anno si verificano casi di mobilità interna, la valutazione avverrà secondo il criterio di prevalenza, ossia avverrà con riferimento al ruolo ricoperto o all'ambito lavorativo di cui il valutato ha fatto parte per il maggior numero di mesi. Qualora non sia applicabile il predetto criterio, occorrerà compilare due distinte schede di valutazione della performance.

### Attribuzione del premio correlato alla performance (produttività)

Il Fondo risorse decentrate, come definito annualmente dal Segretario Generale con propria determinazione, viene destinato a finanziare, fra l'altro, i premi correlati alla performance organizzativa e i premi correlati alla performance individuale (lettere a) e b) dell'art. 68 comma 2 del CCNL 21.5.2018).

Ai sensi dell'art. 68, comma 3 del citato CCNL, “La contrattazione integrativa destina ai trattamenti economici di cui al comma 2, lettere **a), b), c), d), e), f)** la parte prevalente delle risorse di cui all'art. 67, comma 3, con esclusione delle lettere c), f), g) di tale ultimo comma e, specificamente, alla performance individuale almeno il 30% di tali risorse.”

A tal fine, la Scheda di valutazione gestita tramite l'applicativo “Integra” determina, ai fini dell'imputazione dell'onere al Fondo risorse decentrate, la percentuale di premio correlato alla performance organizzativa e quella legata invece alla performance individuale.

Inoltre, in applicazione dell'art. 69 del citato CCNL 21.5.2018, ai dipendenti che conseguiranno le valutazioni più

elevate in relazione alla performance individuale, sarà attribuita una maggiorazione del premio individuale di cui all'art. 68, comma 2, lett.b), - premio correlato alla performance individuale -. La misura di detta maggiorazione sarà definita in sede di contrattazione integrativa, in misura non inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente. La contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita.

Le risorse destinate in sede di contrattazione collettiva integrativa all'erogazione del premio correlato alla performance organizzativa sono distribuite sulla base dei coefficienti relativi alle categorie di appartenenza (che considerano il diverso grado di partecipazione alla determinazione dei risultati dell'Ente), tenuto conto dei dipendenti con riduzione oraria (part time).

<i>categoria</i>	<i>coefficiente</i>
B	100
C	130
D	150

Si definisce in tal modo la cifra teoricamente spettante a ciascun dipendente, alla quale viene applicata la valutazione risultante dalla scheda di valutazione individuale.

Al punteggio derivante dalla Scheda di valutazione in relazione alla performance organizzativa sono associate le percentuali di attribuzione del premio correlato alla performance organizzativa come segue:

- da punti 21 a punti 30 = 100% della somma teoricamente spettante
- da punti 16 a punti 20 = 80% della somma teoricamente spettante
- da punti 6 a punti 15 = 60% della somma teoricamente spettante
- al di sotto di punti 6 = 0% della somma teoricamente spettante.

L'importo risultante è ulteriormente rapportato alla presenza effettiva del dipendente nell'anno di riferimento che, per dare luogo all'erogazione del premio correlato, deve essere almeno pari al 25% delle giornate lavorative teoriche dell'anno, comprendendo i giorni di maternità obbligatoria.

In caso di mancato raggiungimento dell'obiettivo o di raggiungimento parziale, le risorse corrispondenti saranno trattate secondo quanto stabilito dall'art. 68, comma 1, ultimo periodo, del CCNL 21.5.2018.

Le risorse destinate in sede di contrattazione collettiva integrativa all'erogazione del premio correlato alla performance individuale, escluse le risorse destinate, nella medesima sede, alla differenziazione del premio individuale ai sensi dell'art. 69 del CCNL 21.5.2018, sono distribuite sulla base dei coefficienti relativi alle categorie di appartenenza (che considerano il diverso grado di partecipazione alla determinazione dei risultati dell'Ente), tenuto conto dei dipendenti con riduzione oraria (part time).

<i>categoria</i>	<i>coefficiente</i>
B	100
C	130
D	150

Si definisce in tal modo la cifra teoricamente spettante a ciascun dipendente, alla quale viene applicata la valutazione risultante dalla scheda di valutazione individuale; l'importo risultante è ulteriormente rapportato alla presenza effettiva del dipendente nell'anno di riferimento che, per dare luogo all'erogazione del premio correlato, deve essere almeno pari al 25% delle giornate lavorative teoriche dell'anno, comprendendo i giorni di maternità obbligatoria.

Al punteggio totale derivante dalla Scheda di valutazione è associata la corrispondente percentuale di attribuzione del premio correlato alla performance individuale.

Esempio: valutazione complessiva punti 56 = 80% del premio  
valutazione complessiva punti 42 = 60% del premio  
al di sotto di punti 15 = 0% del premio.



## → Scheda di programmazione

AMBITO STRATEGICO 1. -----				
<b>Obiettivo strategico</b>	1.1 -----			
<b>Descrizione</b>	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipisci elit, sed eiusmod tempor incidunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrum exercitationem ullam corporis suscipit laboriosam, nisi ut aliquid ex ea commodi consequatur.			
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	005 – Regolamentazione			
<b>Risorse economiche</b>	---,--- Euro			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno n+1</b>	<b>Target anno n+2</b>	<b>Target anno n+1</b>
(.....)				
<b>Tipo indicatore:...</b>	..... / .....	≥ 1	≥ 1,5	≥ 1,8
<b>Fonte indicatore:...</b>				
(.....)				
<b>Tipo indicatore:...</b>	..... / .....	≥ 1	≥ 1,5	≥ 1,8
<b>Fonte indicatore:...</b>				
↓				
OBIETTIVO STRATEGICO 1.1 SVILUPPO SOSTENIBILE, GREEN ECONOMY E INNOVAZIONE				
<b>Obiettivo operativo</b>	1.1.1			
<b>Descrizione</b>	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipisci elit, sed eiusmod tempor incidunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrum exercitationem ullam corporis suscipit laboriosam, nisi ut aliquid ex ea commodi consequatur.			
<b>Risorse economiche</b>	..... Euro			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno n+1</b>		
.....				
<b>Tipo indicatore:...</b>	..... / .....	≥ 1		
<b>Fonte indicatore:...</b>				
.....				
<b>Tipo indicatore:...</b>	..... / .....	≥ 1		
<b>Fonte indicatore:...</b>				
<b>Obiettivo operativo</b>	1.1.2			
<b>Descrizione</b>	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipisci elit, sed eiusmod tempor incidunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrum exercitationem ullam corporis suscipit laboriosam, nisi ut aliquid ex ea commodi consequatur.			
<b>Risorse economiche</b>	..... Euro			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno n+1</b>		
.....				
<b>Tipo indicatore:...</b>	..... / .....	≥ 70%		
<b>Fonte indicatore:...</b>				

## → Scheda di monitoraggio e valutazione della performance

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

## → Schede di valutazione individuale

### Scheda di valutazione {Segretario generale}

Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	Punteggio componente
Performance_Ente_001	88%	44,0		<b>44,0 / 50,0</b>
<b>RISULTATI</b>				
Ambito organizzativo di diretta responsabilità	Indicatore sintetico performance Area		Punteggio	Punteggio componente
Obiettivi individuali	Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio	Punteggio componente
Obj_001	20%	70%	4,2	
Obj_002	20%	90%	5,4	
Obj_003	10%	95%	2,9	
Obj_N	50%	85%	12,8	
	<b>100%</b>			<b>25,2 / 30,0</b>

COMPORIMENTI	Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio	Punteggio componente "Comportamenti"
Capacità di valutazione dei collaboratori	35%	Sub-Fattore_001.1	eccellente	2,3	<b>16,3 / 20,0</b>
		Sub-Fattore_001.2	in linea	1,2	
		Sub-Fattore_001.3	eccellente	2,3	
Fattore_002	25%	Sub-Fattore_002.1	eccellente	1,0	
		Sub-Fattore_002.2	eccellente	1,0	
		Sub-Fattore_002.3	al di sopra	0,8	
		Sub-Fattore_002.4	eccellente	1,0	
		Sub-Fattore_002.5	in linea	0,5	
Fattore_003	10%	Sub-Fattore_003.1	al di sotto	0,2	
		Sub-Fattore_003.2	in linea	0,5	
...					
Fattore_M	30%	Sub-Fattore_M.1	eccellente	2,0	
		Sub-Fattore_M.2	al di sopra	1,5	
		Sub-Fattore_M.3	eccellente	2,0	
	<b>100%</b>				<b>16,3 / 20,0</b>

**Punteggio complessivo**  
**85,5 / 100,0**

## Scheda di valutazione {Dirigenti}

RISULTATI	Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	Punteggio componente
		Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio		
	Performance_Ente_001	88%	13,2	13,2 / 15,0	
Ambito organizzativo di diretta responsabilità	Indicatore sintetico performance Area		Punteggio	Punteggio componente	
	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio			
Performance_Area_00N	75%	33,8	33,8 / 45,0		
Obiettivi individuali	Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio	Punteggio componente	
	Obj_001	20%	70%		2,8
	Obj_002	20%	90%		3,6
	Obj_003	10%	95%		1,9
	Obj_N	50%	85%		8,5
			100%	16,8 / 20,0	

COMPORTEMENTI	Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio	Punteggio componente "Comportamenti"
Capacità di valutazione dei collaboratori	35%	Sub-Fattore_001.1	eccellente	2,3	15,2 / 20,0
		Sub-Fattore_001.2	in linea	1,2	
		Sub-Fattore_001.3	eccellente	2,3	
Fattore_002	20%	Sub-Fattore_002.1	eccellente	0,8	
		Sub-Fattore_002.2	eccellente	0,8	
		Sub-Fattore_002.3	al di sopra	0,6	
		Sub-Fattore_002.4	eccellente	0,8	
		Sub-Fattore_002.5	in linea	0,4	
Fattore_003	20%	Sub-Fattore_003.1	al di sotto	0,4	
		Sub-Fattore_003.2	in linea	1,0	
...					
Fattore_M	25%	Sub-Fattore_M.1	eccellente	1,7	
		Sub-Fattore_M.2	al di sopra	1,3	
		Sub-Fattore_M.3	eccellente	1,7	
			100%	15,2 / 20,0	

Punteggio complessivo  
79,0 / 100,0

## Scheda di valutazione {P.O.}

RISULTATI	Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	Punteggio componente
	Performance_Ente_001	88%	8,8	8,8 / 10,0	
	Ambito organizzativo di diretta responsabilità	Indicatore sintetico performance Area		Punteggio	Punteggio componente
	Performance_Area_00N	75%	22,5	22,5 / 30,0	
Obiettivi individuali	Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio	Punteggio componente	
Obj_001	20%	70%	2,8		
Obj_002	20%	90%	3,6		
Obj_003	10%	95%	1,9		
Obj_N	50%	85%	8,5		
	<b>100%</b>			<b>16,8 / 20,0</b>	

COMPORAMENTI	Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio	Punteggio componente "Comportamenti"
	Capacità di valutazione dei collaboratori	25%	Sub-Fattore_001.1	eccellente	
			Sub-Fattore_001.2	in linea	1,7
			Sub-Fattore_001.3	eccellente	3,3
	Fattore_002	30%	Sub-Fattore_002.1	eccellente	2,4
			Sub-Fattore_002.2	eccellente	2,4
			Sub-Fattore_002.3	al di sopra	1,8
			Sub-Fattore_002.4	eccellente	2,4
			Sub-Fattore_002.5	in linea	1,2
	Fattore_003	15%	Sub-Fattore_003.1	al di sotto	0,6
Sub-Fattore_003.2			in linea	1,5	
...					
Fattore_M	30%	Sub-Fattore_M.1	eccellente	4,0	
		Sub-Fattore_M.2	al di sopra	3,0	
		Sub-Fattore_M.3	eccellente	4,0	
	<b>100%</b>				<b>31,6 / 40,0</b>

Punteggio complessivo  
**79,7 / 100,0**

Performance organizzativa

Performance individuale

# Scheda di valutazione {Dipendenti}

RISULTATI		Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	Punteggio componente
Performance di ente	Performance_Ente_001	88%	4,4	4,4 / 5,0
Ambito organizzativo di pertinenza	Performance_Area_00N	75%	18,8	18,8 / 25,0
Obiettivi individuali		0%		0,0 / 0,0

Performance organizzativa

Qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa		Punteggio
Fattore_002		19,8
Fattore_004		8,8
Fattore_M		32,1
		<b>60,7</b>

COMPORAMENTI		Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio	Punteggio componente "Comportamenti"
Fattore_001	<input type="checkbox"/>	15%	Sub-Fattore_001.1	eccellente	3,5	51,3 / 70,0
			Sub-Fattore_001.2	in linea	1,8	
			Sub-Fattore_001.3	eccellente	3,5	
Fattore_002	<input checked="" type="checkbox"/>	20%	Sub-Fattore_002.1	eccellente	2,8	
			Sub-Fattore_002.2	eccellente	2,8	
			Sub-Fattore_002.3	al di sopra	2,1	
			Sub-Fattore_002.4	eccellente	2,8	
			Sub-Fattore_002.5	in linea	1,4	
Fattore_003	<input type="checkbox"/>	25%	Sub-Fattore_003.1	al di sotto	1,8	
			Sub-Fattore_003.2	in linea	4,4	
Fattore_004	<input checked="" type="checkbox"/>	10%	Sub-Fattore_004.1	eccellente	2,3	
			Sub-Fattore_004.2	in linea	1,2	
			Sub-Fattore_004.2	al di sopra	1,8	
...						
Fattore_M	<input checked="" type="checkbox"/>	30%	Sub-Fattore_M.1	eccellente	7,0	
			Sub-Fattore_M.2	al di sopra	5,3	
			Sub-Fattore_M.3	eccellente	7,0	
		100%				<b>74,4 / 100,0</b>

Performance individuale

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance organizzativa	▶ 23,2 / 30,0	77,2%
Performance individuale	▶ 60,7 / 70,0	86,7%

## → Scheda anagrafica indicatori

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