|  |
| --- |
|  |
| **Il sistema di misurazione e valutazione della performance nelle Camere di commercio** |
| Format per la redazione**Novembre 2018** |

Camera di commercio di \_\_\_\_\_ (inserire logo)

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

 **/ / (inserire data di approvazione)**

**INDICE**

[PREMESSA 2](#_Toc528590831)

[1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA 3](#_Toc528590832)

[1.1 Natura dell’Ente 3](#_Toc528590833)

[1.2 Funzioni, attività, servizi svolti 4](#_Toc528590834)

[1.3 Organizzazione dell’Ente 5](#_Toc528590835)

[2 IL SISTEMA 7](#_Toc528590836)

[3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 10](#_Toc528590837)

[3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati 11](#_Toc528590838)

[3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target 12](#_Toc528590839)

[3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa 14](#_Toc528590840)

[3.4 Valutazione della performance organizzativa 15](#_Toc528590841)

[3.5 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa 16](#_Toc528590842)

[4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE 17](#_Toc528590843)

[4.1 Requisiti e principi 18](#_Toc528590844)

[4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale 18](#_Toc528590845)

[4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale 18](#_Toc528590846)

[4.2.2 Personale incaricato di Posizione organizzativa 19](#_Toc528590847)

[4.2.3 Personale non dirigente 19](#_Toc528590848)

[4.3 Modalità di valutazione della performance individuale 20](#_Toc528590849)

[4.4 Procedure di conciliazione 21](#_Toc528590850)

[5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA 22](#_Toc528590851)

[6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO 23](#_Toc528590852)

[7. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI 24](#_Toc528590853)

[APPENDICE 25](#_Toc528590854)

[🡪 Scheda di programmazione 25](#_Toc528590855)

[🡪 Scheda di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa 26](#_Toc528590856)

[🡪 Schede di valutazione individuale 27](#_Toc528590857)

[🡪Scheda anagrafica indicatori 32](#_Toc528590858)

|  |  |
| --- | --- |
|  | Contenuti opzionali |

# **PREMESSA**

**FINALITÀ DELLA SEZIONE**

Introdurre i principali contenuti del documento che desrcive il Sistema di misurazione e valutazione della performance

** INDICAZIONI PER LA REDAZIONE**

Questa sezione deve essere estremamente sintetica.

# 1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA

**FINALITÀ DELLA SEZIONE**

Presentare l’ente nel suo complesso.

** INDICAZIONI PER LA REDAZIONE**

La sezione non è prevista da nessuna disposizione normativa. Tuttavia è stato constatato che, nella prassi, le CCIAA inseriscono sempre, all’inizio del documento (anche sulla base di quanto previsto in passato da alcune Delibere CiVIT), una parte introduttiva per presentare l’ente nel suo complesso, declinandone caratteristiche distintive, funzioni, attività e servizi svolti e le modalità in cui è organizzato.

Per le ragioni suddette è stato considerato un contenuto opzionale.

## 1.1 Natura dell’Ente

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

## 1.2 Funzioni, attività, servizi svolti

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



(…)

## 1.3 Organizzazione dell’Ente

**GLI ORGANI.** Ai sensi della L. 580/1993, sono organi della Camera di commercio di --------------:

* il Consiglio, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l’approvazione dei bilanci 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;
* la Giunta, organo esecutivo dell’ente, composta dal Presidente e da NNN membri eletti dal Consiglio camerale;
* il Presidente, che ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera, del Consiglio e della Giunta;
* il Collegio dei Revisori dei conti, organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell’esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

L’ente si avvale, inoltre, dell’Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV), che coadiuva la Giunta nell’attività di valutazione e controllo strategico, no,ché nell’attuazione e monitoraggio del presente Sistema di misurazione e valutazione della performance.

**LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA.** Si articola in NNN aree funzionali:

* -----------001;
* -----------002;
* -----------003.

Le Aree sono a loro volta suddivise in Servizi e Uffici.

All’Area -----------001 compete …………………………………….. .

L’Area -----------002 gestisce ……………………………………... .

L’Area -----------003 cura ……………………………………... .

 ☜ *inserire eventualmente Organigramma*

**IL SISTEMA ALLARGATO.** La Camera di commercio di --------------, 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” (si veda Figura 3).

In particolare, la Camera di commercio di -------------- opera attraverso NNN Aziende speciali al fine sostenere l’economia locale o suoi specifici settori:

* AASS\_001, che si occupa di ……………………………………..;
* AASS\_002, incaricata di presidiare ……………………………………...

(…)

 ☜ *inserire eventualmente Schema del Sistema allargato*

# 2 IL SISTEMA

**FINALITÀ DELLA SEZIONE**

Rappresentare sinteticamente il funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione messo in piedi dalla CCIAA evidenziando, in particolare:

* le dimensioni della performance
* gli elementi di base del sistema (obiettivi, indicatori, ecc)
* le fasi del processo
* gli adempimenti relativi a ciascuna fase del processo
* gli attori coinvolti nella varie fasi

** INDICAZIONI PER LA REDAZIONE**

Il capitolo deve essere estremamente sintetico e schematico, in quanto non è altro che un “cappello” ai due capitoli successivi, in cui si va a dettagliare e precisare nello specifico il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.

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

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

Riguardo a questi ultimi, possono essere idealmente classificati in tre categorie omogenee:

* la **tecnostruttura**, 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 tecnostruttura 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 e statuite nella programmazione pluriennale di mandato dell’ente, la tecnostruttura camerale procede a implementare il processo programmatorio. 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, ossia di quelli che presentano implicazioni sulle attività svolte da altri. 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 tecnostruttura 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 organizzativa o di carattere trasversale.

Per quanto riguarda la definizione degli obiettivi individuali, il Segretario generale, con l’ausilio dell’OIV, attribuisce gli obiettivi ai Dirigenti e questi ultimi, a loro volta, li assegnano ai titolari di Posizioni organizzative.

Gli obiettivi individuali per i Dipendenti sono individuati dai rispettivi Dirigenti con il supporto delle Posizioni organizzative.

Tra le strutture di supporto, gli uffici che presidiano il Controllo di gestione (e i controller in essi incardinati) 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 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).

A livello di obiettivi individuali, l’OIV propone alla Giunta quelli da assegnare al Segretario generale e supporta quest’ultimo nell’individuare gli obiettivi dei Dirigenti. Entra altresì in campo nel supportare la successiva valutazione dell’uno e degli altri.

Infine, gli organi di indirizzo politico sono i soggetti che forniscono l’innesco 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.

Per quanto concerne la definizione degli obiettivi individuali, spetta alla Giunta, su proposta dell’OIV, assegnare gli obiettivi al Segretario generale e valutarne in seguito il raggiungimento.

Il Sistema: schematizzazione logica

# 3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

**FINALITÀ DELLA SEZIONE**

La sezione ha lo scopo di illustrare nel dettaglio il processo attraverso il quale si esplica la misurazione e valutazione della performance organizzativa della CCIAA (Rif. sezioni 3 e 4 Linee guida).

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

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

* la performance complessiva dell’ente;
* la performance di singole unità organizzative dell’ente (Aree, Servizi, …).

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

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

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

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

(---)

## 3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati

Nell’impostare il proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance, la CCIAA di …………… ha adottato un approccio metodologico fondato sull’applicazione e declinazione nel proprio contesto organizzativo della …………………………………….. [☜ *inserire Metodologia applicata (es. Balanced scorecard*].

Si tratta di un sistema di pianificazione e monitoraggio che ha le seguenti caratteristiche:

* -----------;
* -----------;
* -----------.

Esso si connota come adeguato a consentire una compiuta e organica gestione e rappresentazione della performance organizzativa dell’ente, in quanto ……………………………………..……………………………………..…………………………………….. .

Si tratta di un approccio ……………………………………..……………………………………..……………………………………..

## 3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

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

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

 **OBIETTIVI STRATEGICI**, che fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza rispetto agli assi prioritari d’intervento stabiliti dagli organi di indirizzo politico dell’ente.

 **OBIETTIVI OPERATIVI**, che declinano l’orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica annuale delle attività delle amministrazioni.

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

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

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

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

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

**COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI.** Il raggiungimento degli obiettivi strategici viene misurato e valutato solo attraverso gli indicatori a esso afferenti, a prescindere dai sottostanti obiettivi operativi. *Oppure ☞*  Il raggiungimento degli obiettivi strategici è espresso dal raggiungimento dei suoi obiettivi operativi e gli indicatori che lo riguardano hanno una funzione di supporto meramente statistico-informativo. *Oppure ☞*  Il raggiungimento degli obiettivi strategici è espresso per l’**XX%** dal raggiungimento degli obiettivi operativi sottostanti e per il **XX%** dall’andamento degli indicatori che lo riguardano specificamente.

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

* per gli obiettivi strategici: --%;
* per li obiettivi operativi: --%;
* per gli indicatori: --%.

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

* per gli obiettivi strategici: --%;
* per li obiettivi operativi: --%;
* per gli indicatori: --%.

## 3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa

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

La misurazione riguarda momenti e livelli diversi e prevede l’utilizzo di una specifica reportistica. La misurazione realizzata in periodi intermedi dell’esercio 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 mdo l’ente è orientato verso il conseguimento della performance attesa.

La Camera di commercio di ……………. effettua il monitoraggio della performance organizzativa con cadenza bimestrale / trimestrale / quadrimestrale / semestrale al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi.

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

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

L’Ufficio Controllo di gestione, sulla base dei dati validati dai Dirigenti, collaziona le risultanze delle Schede di monitoraggio ed elabora dei report bimestrali / trimestrali / quadrimestrali / semestrali volti ad assicurare un’immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi. L’Ufficio Controllo di gestione predispone NNN tipologie di report:

* un **Report di ente,** per monitorare l’andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso ed è destinato alla Giunta e al Segretario generale;
* i **Report di unità organizzativa,** che consentono di monitorare l’andamento degli obiettivi assegnati alle diverse Aree e/O Servizi;
* … .

La misurazione a fine periodo si articola secondo la medesima tipologia di reportistica (di ente, di unità organizzativa, ecc.). Costituendo la consuntivazione della performance organizzativa, confluisce nella Relazione sulla Performance e l’alimenta.

La performance relativa agli obiettivi è determinata:

* per quelli strategici, ………………………………. ☜ *in base a quanto stabilito nel Par. 3.3 in merito al Collegamento tra Obiettivi strategici e operativi*;
* per quelli operativi, come media ponderata, delle performance degli indicatori ad esso associati.

## 3.4 Valutazione della performance organizzativa

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

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

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

….

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

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

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

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

1. nella valutazione della performance complessiva dell’ente da parte dell’OIV, tenendo conto del grado di raggiungimento “ponderato” degli obiettivi articolati in base alle diverse aree strategiche cui essi afferiscono (in base al peso preventivamente attribuito a ogni area strategica in fase di pianificazione);
2. nella valutazione della performance delle unità organizzative (aree dirigenziali) da parte della Giunta camerale con il supporto dell’OIV, tenendo conto di un meta-indicatore sintetico costruito come media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici/operativi assegnati a ogni singola unità.

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

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

La 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 Report di valutazione e controllo strategico dallo stesso elaborato e inviato alla Giunta camerale.

# 4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

**FINALITÀ DELLA SEZIONE**

La sezione ha lo scopo di illustrare nel dettaglio il processo attraverso il quale si esplica la misurazione e valutazione della performance individuale (relativa a dirigenti, posizioni organizzative, personale non dirigente) della CCIAA (Rif. sezione 5 Linee guida).

La performance individuale è l’insieme dei risultati conseguiti dal dipendente camerale in relazione al contributo dato al conseguimento della missione istituzionale della Camera di commercio. Essa viene indirizzata rispetto alle seguenti fattispecie:

* 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.

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

L’incidenza della componente “Risultati” (e per converso di quella “Comportamenti e competenze”) è differenziata tra le tipologie di personale oggetto di valutazione individuale, come di seguito specificato.



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

Il punteggio massimo conseguibile per ogni fattispecie di personale, posto nella CCIAA di ………….. pari a 100, è perciò funzione della seguente equazione:

(…)

Si vedano in appendice gli **esempi di Schede di valutazione individuale.**

## 4.1 Requisiti e principi

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

* predeterminazione degli obiettivi: …..;
* motivazione del giudizio: ….;
* diretta conoscenza dell’attività del valutato da parte del valutatore: ….;
* partecipazione al processo da parte del valutato: ….;
* …. .

## 4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale

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

### 4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale

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

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

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

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

* **capacità direzionale**, intesa come capacità di chiarire gli obiettivi dell’ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate;
* **capacità di responsabilizzazione**, intesa come capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità;
* **leadership**, intesa comecapacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell’ente;
* **innovatività**, intesa come capacità di stimolare l’innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale;
* …………….

### 4.2.2 Personale incaricato di Posizione organizzativa

Oggetto della valutazione delle Posizioni organizzative sono:

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

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

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

* **capacità di responsabilizzazione**, intesa come capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità;
* **cooperazione e team working,** intesi come capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell’ente;
* **orientamento all’utenza,** inteso come capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio;
* **……**

### 4.2.3 Personale non dirigente

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

* la valutazione dei risultati, ossia il conseguimento degli obiettivi attribuiti alla struttura di appartenenza (servizio, ufficio o eventualmente gruppo di lavoro costituito ad hoc);
* i comportamenti tenuti dai dipendenti stessi per conseguire i risultati prefissati, ovvero la valutazione dei comportamenti.

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

Si prendono inoltre in considerazione i seguenti fattori:

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

## 4.3 Modalità di valutazione della performance individuale

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

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

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

**Monitoraggio in corso d’anno e raccolta dei dati per la valutazione 🡪** il Segretario generale, con il supporto dell’Ufficio Controllo di gestione e con la supervisione dell’OIV, provvede a monitorare l’andamento degli obiettivi nel corso dell’anno mediante incontri collettivi e individuali con 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 Controllo di gestione provvede a consolidare in chiave di consuntivazione i dati necessari a misurare il raggiungimento degli obiettivi di cui al Quadro riepilogativo sopra citato, attingendo alle risultanze del monitoraggio della performance organizzativa e integrandole, laddove necessario, per ciò che riguarda gli obiettivi specifici attribuiti ai diversi soggetti.

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

La valutazione complessiva viene perciò effettuata:

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

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

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Segretario generale** | **Dirigenti** | **P.O.** | **Dipendenti** |
| * Capacità di valutazione dei collaboratori
* Capacità direzionale
* Leadership
* Innovatività
* Capacità relazionali e di networking
* Trasparenza e prevenzione della corruzione
* […]
 | * Capacità di valutazione dei collaboratori
* Capacità direzionale
* Leadership
* Innovatività
* Capacità relazionali e di networking
* Trasparenza e prevenzione della corruzione
* […]
 | * Capacità di valutazione dei collaboratori
* Capacità di responsabilizzazione
* Leadership
* Innovatività
* Analisi e problem solving
* Orientamento all’utenza
* […]
 | * Qualità contributo alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza
* Cooperazione e team working
* Autonomia
* Capacità di eseguire i compiti assegnati
* Orientamento all’utenza
* […]
 |

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



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

(…)

## 4.4 Procedure di conciliazione

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

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

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

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

Il Conciliatore viene individuato secondo ………………..

Il Conciliatore, sentiti il valutatore e il valutato comunica entro -- giorni dal ricevimento della richiesta, una proposta motivata di modifica e/o integrazione alla valutazione ovvero le ragioni per le quali non se ne ravvisano i presupposti.

Il valutatore nei successivi -- giorni dal ricevimento del parere può accogliere le modifiche proposte dal Conciliatore o confermare la propria valutazione motivando la decisione con nota scritta e consegnarla al valutato per la firma di presa visione.

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

**FINALITÀ DELLA SEZIONE**

Esplicitare le fasi che compongono il processo di definizione, adozione e aggiornamento del SMVP nella CCIAA e i rispettivi soggetti coinvolti.

** INDICAZIONI PER LA REDAZIONE**

La sezione non è prevista da nessuna disposizione normativa, tuttavia è stato constatato che, nella prassi, le CCIAA inseriscono nel proprio SMVP (anche sulla base di quanto previsto in passato da alcune Delibere CiVIT) una sezione di questo tipo che, per tale ragione, è stata ritenuta “opzionale”, lasciando a ciascun ente la scelta di inserirla o meno nel 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 rimettere mano al 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

**FINALITÀ DELLA SEZIONE**

Esplicitare di quale/i sistema/i la CCIAA si serve per garantire il corretto funzionamento del processo di misurazione e valutazione della performance messo in piedi (Rif. sezione 4 Linee guida).

** INDICAZIONI PER LA REDAZIONE**

Anche in questo caso, si tratta di una sezione non prevista obbligatoriamente da disposizioni normative ma che, nella maggior parte dei casi analizzati, viene inserita nel SMVP. Si è ancora in presenza, dunque, di un contenuto cosiddetto “opzionale”.

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

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

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

* PLAN, che permette la pianificazione strategica-operativa mediante la definizione di: aree strategiche; obiettivi strategici e relativi indicatori; obiettivi operativi e relativi indicatori; obiettivi individuali; albero della performance; mappa strategica (per le CCIAA che adottano la 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, consta di una serie di funzionalità che permettono la configurazione del flusso, la rilevazione in itinere da parte delle unità organizzative preposte, la validazione da parte dei responsabili, la misurazione e la valutazione da parte dei controller (cruscotti).
* REPORT, che consente il download di reportistica inerente a obiettivi/indicatori secondo le seguenti combinazioni: obiettivi strategici/operativi; con o senza indicatori correlati; unità organizzative correlate.

(…)

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

**FINALITÀ DELLA SEZIONE**

Evidenziare se e in che modo il SMVP è integrato e coerente, nei contenuti e nei tempi, con quanto previsto dai sistemi di controllo (strategico e di gestione) già in essere nella CCIAA.

** INDICAZIONI PER LA REDAZIONE**

Sezione da considerare “opzionale”.

# APPENDICE

## 🡪 Scheda di programmazione

|  |
| --- |
| AMBITO STRATEGICO 1. ------------------------------ |
| Obiettivo strategico | **1.1 ---------------------------** |
| Descrizione | 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. |
| Programma (D.M. 27/03/2013) | 005 – Regolamentazione |
| Risorse economiche  | ---.--- Euro |
| Indicatore | **Algoritmo** | **Target anno n+1** | **Target anno n+2** | **Target anno n+1** |
| (…….) | …………………….. / ………………………. | ≥ 1 | ≥ 1,5 | ≥ 1,8 |
| (…….) | …………………….. / ………………………. | ≥ 1 | ≥ 1,5 | ≥ 1,8 |
| ⮮ |
|  OBIETTIVO STRATEGICO 1.1 SVILUPPO SOSTENIBILE, GREEN ECONOMY E INNOVAZIONE |
| Obiettivo operativo | **1.1.1**  |
| Descrizione | 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. |
| Risorse economiche  | ………. Euro |
| Indicatore | **Algoritmo** | **Target anno n+1** |
| ……………………………. | …………….. / ……………….. | ≥ 1 |
| …………………………… | …………… / ………………… | ≥ 1 |
|  |
| Obiettivo operativo | **1.1.2** |
| Descrizione | 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. |
| Risorse economiche  | ……….. Euro |
| Indicatore | **Algoritmo** | **Target anno n+1** |
| ………………………………….. | ………… / ………………. | ≥ 70% |

## 🡪 Scheda di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **AMBITO STRATEGICO** | **OBIETTIVO STRATEGICO** | **OBIETTIVO OPERATIVO** | **PESO** | **INDICATORE** | **DESCRIZIONE** | **ALGORITMO** | **VALORI MISURE** | **CONSUNTIVO** | **TARGET** | **GRADO RAGGIUNGIMENTO** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |
|  |  | **02.O1.I1 ---------------------** | **---,00%** |
|  |  |  | --,% | ------------- | ------------- | ------------- | 3 N.  | 3 N. | >= -- N. | **---,00%** |
|  |  |  | --,% | ------------- | ------------- | ------------- | 18 N.  | 18 N. | >= -- N. | **---,00%** |
|  |  |  | --,% | ------------- | ------------- | ------------- | 24 N.  | 24 N. | >= --- N. | **---,00%** |
|  |  | **02.O1.O1 ------------------** | **---,00%** |
|  |  |  | 33,% | ------------- | ------------- | ------------- | ---, € / -- N.  | ---- € | >= -- € | **---,00%** |
|  |  |  | 33,% | ------------- | ------------- | ------------- | ---, € / -- N. | ---- € | <= -- € | **---,00%** |
|  |  |  | 34,% | ------------- | ------------- | ------------- | --- N.  | --- N. | >= -- N. | **---,00%** |

## 🡪 Schede di valutazione individuale







*Note per la compilazione delle Schede*

*I valori restituiti in relazione alla performance di Ente / Area rappresentano, in pratica, dei meta-indicatori sintetici che risultano dalla misurazione e valutazione della performance organizzativa.*

*Così, come da quest’ultima vengono desunti gli eventuali Obiettivi individuali attribuiti ai singoli (quanto meno quelli prescelti tra gli obiettivi strategici/operativi). Laddove ci fossero ulteriori, obiettivi individuali non desunti dall’albero della performance, si precisa che questi ultimi sono, in ogni caso, monitorati, misurati e valutati con le medesime modalità e strumenti (v. sez. 5 delle Linee guida).*

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

*Con particolare riferimento alla valutazione dei comportamenti dei dipendenti, tra tutti i fattori individuati, che potranno essere usati per varie finalità (anche al di là del ciclo della performance, come ad es. le progressioni orizzontali), sono annualmente “spuntati” quelli che servono specificamente per la valutazione della produttività annua (entrando, quindi, nella quantificazione della cd «Qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa»).*

## 🡪Scheda anagrafica indicatori

|  |  |
| --- | --- |
| Titolo indicatore | Titolo sintetico |
| Descrizione indicatore | Descrizione dettagliata per esplicitare quale fenomeno l’indicatore consente di misurare |
| Tipo indicatore | * efficienza
* efficacia
* stato delle risorse
* qualità (erogata o percepita)
* impatto (outcome)
* economico-patrimoniale
* struttura
 |
| Unità di misura | * Data
* Euro
* FTE
* Giorni
* Numero
* Ore
* Percentuale
 |
| Fonte indicatore | Da dove si ottengono i dati necessari (controllo di gestione, applicativi per la contabilità, ecc.) |
| Algoritmo di calcolo indicatore | * Misura
* Misura 1-Misura 2
* …..
* Misura 1/Misura 2
* (Misura 1\*Misura 2)/Misura 3
* …...
 |
| Valore di riferimento indicatore (dati storici) | Valori registrati nel triennio precedente (sulla base dei quali sono fissati i target) |
| Target indicatore  | Valore atteso per ciascun anno del triennio di riferimento |
| Target frazionabile per periodo di rilevazione | SI: 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)NO: 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) |