



UNIONCAMERE con la collaborazione del
Dipartimento della Funzione pubblica

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance nelle Camere di commercio

LINEE GUIDA

Novembre 2018

INDICE

PREMESSA.....	2
1. COSA SI INTENDE PER SMVP	4
2. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE NEL QUADRO DELLA GESTIONE DELL'ENTE CAMERALE	5
3. ELEMENTI DI BASE E RELATIVI STRUMENTI	7
4. ATTORI, FLUSSI E PROCEDURE DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ...	13
5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	20
APPENDICE.....	26
→A0. Scheda di programmazione.....	26
→A1. Scheda di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa.....	27
→A2. Scheda di valutazione individuale	28
→A3. Scheda anagrafica indicatori	29
→A4. Struttura di sommario di SMVP per le CCIAA.....	30

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, volti a regolarne le dinamiche, le metriche, gli obiettivi.

Il dibattito pubblico, che ne è scaturito in ogni occasione, ha finito per ruotare sempre attorno al medesimo interrogativo, vale a dire come può essere significativamente misurata la capacità del soggetto pubblico di “creare valore” per la comunità dei suoi utenti con le risorse rese disponibili dalla comunità stessa; in altri termini, come misurare i risultati perseguiti mediante l’azione pubblica (tema, questo, quanto mai delicato per le Camere di commercio).

Le novità introdotte con l’ultimo degli interventi in questione (D.lgs. n. 74/2017) hanno coinciso con una fase istituzionale alquanto delicata per le Camere di commercio, alle prese con una significativa revisione della propria *mission* istituzionale e con un impatto, quindi, non indifferente sui sistemi di *accountability* fin qui operanti in modo più o meno strutturato.

Partendo da quanto riportato nelle Linee guida sul Sistema di misurazione e valutazione della performance prodotte (in attuazione della riforma del 2017) dal Dipartimento della funzione pubblica a Dicembre 2017 e rivolte ai Ministeri, alle quali si rinvierà per gli aspetti generali e di principio, si è ritenuto, quindi, necessario cogliere l’occasione offerta dalla revisione legislativa per predisporre un documento di carattere più operativo e, soprattutto, calato sulla realtà delle Camere di commercio.

Questo, anche sul presupposto che, allo stesso modo di quanto valeva per il d.lgs. 150/2009, il successivo decreto di modifica n. 74/2017 si applica direttamente alle amministrazioni dello Stato. Per quanto riguarda gli altri enti (tra cui rientrano anche le Camere di commercio) il testo costituisce norma di principio rispetto al quale vanno adeguati i rispettivi ordinamenti.

Le presenti linee guida sono state predisposte con la collaborazione del Dipartimento della Funzione pubblica – nell’ambito del Laboratorio sul ciclo della performance attivato nell’Aprile del 2018 – e sostituiscono, per le Camere di commercio, le seguenti Delibere CIVIT/ANAC:

- Delibera n. 89/2010;
- Delibera n. 104/2010;
- Delibera n. 114/2010;
- Delibera n. 1/2012, paragrafi 3 e 4.

Lo scopo del presente documento è dotare le CCIAA di strumenti operativi e fornire indicazioni pratiche, aiutati anche da esempi, per dare un supporto concreto per l’aggiornamento del documento sul Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Di seguito si riepilogano, sinteticamente, le principali novità che il d.lgs. n. 74/2017 ha introdotto a proposito del Sistema di misurazione e valutazione della performance e rispetto alle quali le presenti Linee-guida intendono commisurare i contenuti del sistema di misurazione e valutazione per le Camere:

- Il sistema va adottato e **aggiornato annualmente previo parere vincolante dell’OIV¹**; non si tratta più, quindi, di un documento da predisporre “una tantum”, ma per il quale è previsto un aggiornamento

¹ Nel caso in cui la CCIAA abbia deciso di costituire un OIV ai sensi dell’art. 14 del D.lgs. 150/2009 (nonostante non rientri negli enti destinatari dell’art. 1 comma 2 del D.M 2/12/2016) ne consegue la piena adesione alla disciplina del D.P.R. n.105/2016 e dello stesso D.M 2/12/2016 che individua, tra l’altro, il requisito dell’iscrizione nell’Elenco nazionale quale condizione per la nomina dei componenti degli OIV. In caso contrario, si tratta di Organismo con funzioni analoghe all’OIV.

annuale. Salvo questa prima annualità, in cui potrebbe essere necessario aggiornare dei Sistemi ormai “desueti”, in quanto risalenti, salvo casi particolari², al 2010/11 (prima fase di attuazione del d.lgs. 150/2009) si ritiene che, negli anni successivi, laddove non sia necessario apportare modifiche e aggiustamenti, possa essere adottato un documento annuale aggiornato che si limita a confermare il precedente sistema.

- Maggiore attenzione agli indicatori d’impatto e al livello alto della programmazione.
- Maggiore enfasi sulla performance organizzativa, dimensione più trascurata dall’attuazione del d.lgs. 150/09. 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).

Inoltre, il nuovo decreto conferma ancora una volta la necessità di garantire una significativa differenziazione delle valutazioni (art. 9 comma 1 lettera d).

² Nel caso, ad esempio, di nuove CCIAA (nate dagli accorpamenti verificatisi negli ultimi anni) o in caso di aggiornamenti avvenuti a seguito di novità intervenute a livello organizzativo.

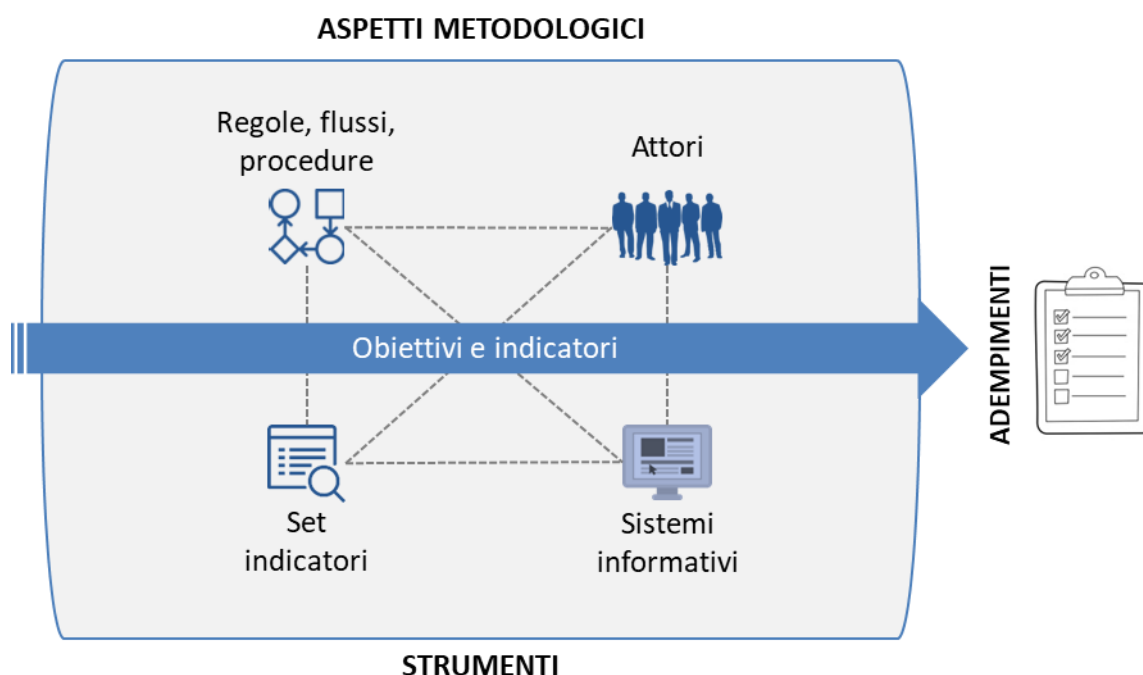
1. COSA SI INTENDE PER SMVP

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.

Non si tratta, dunque, di un sistema costruito "tanto e solo" per assegnare i premi a chiusura del ciclo della performance. Come si sottolineerà meglio nel prosieguo, infatti, le novità introdotte dal recente decreto puntano proprio a evidenziare l'importanza della performance organizzativa, quale punto determinante di attenzione per verificare operato e "rendimento" di un'organizzazione pubblica. Ed è in quanto componenti di tale organizzazione (che con il loro impegno e contributo professionale hanno determinato entità dell'operato e livello di rendimento) che i singoli dipendenti entrano nel sistema, interessati dalle attenzioni che in esso vengono dedicate alla dimensione individuale della performance.

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE



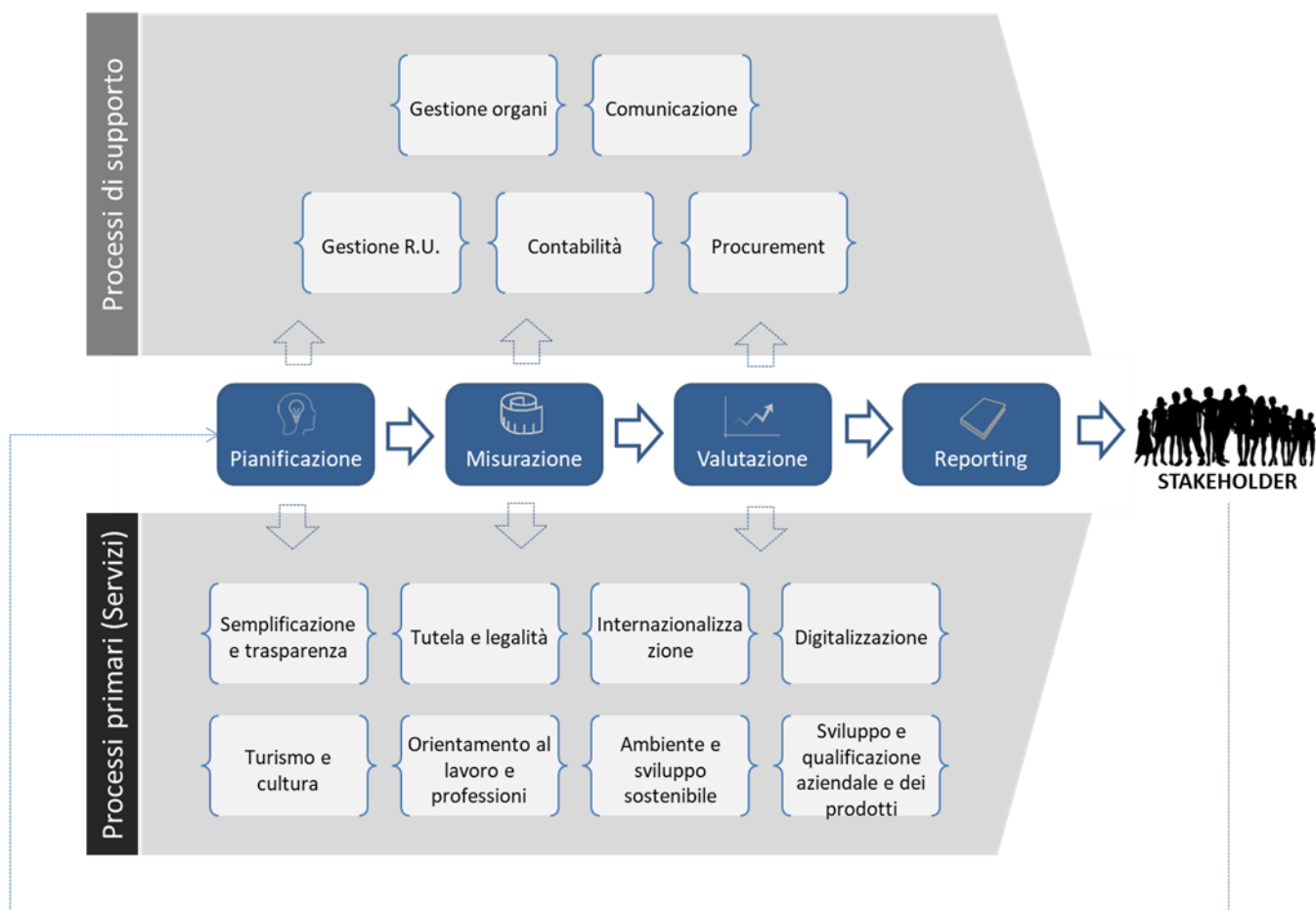
Alla luce di quanto detto sopra, pertanto, nel seguito si appunterà l'attenzione sulle componenti fondamentali di un SMVP:

- elementi di base e relativi strumenti (obiettivi, indicatori, gestiti anche attraverso piattaforme e sistemi informativi);
- regole, flussi, procedure;
- attori (Organi, Segretario generale e Dirigenti, P.O., OIV, ecc.).

2. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE NEL QUADRO DELLA GESTIONE DELL'ENTE CAMERALE

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.

CICLO DELLA PERFORMANCE NELL'AMBITO DELLA GESTIONE CAMERALE



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

- 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 unità organizzativa, ma può riguardare anche progetti strategici che coinvolgono in maniera trasversale, per un periodo temporalmente contingentato, diverse articolazioni organizzative della Camera.
- 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.

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.

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

- a valle, consentendo di alimentare i documenti previsti per la rendicontazione nei confronti degli stakeholder e, per via delle prassi e delle prescrizioni normative in materia di trasparenza, consentono, in ultima analisi, di esercitare il controllo sociale sulle performance della CCIAA, sulla loro coerenza e sulla loro rispondenza alle aspettative;
- a monte, con la fase di pianificazione in termini di verifica e/o allineamento delle azioni/attività programmate ed in esecuzione. Grazie alla misurazione e valutazione della performance è possibile, infatti, acquisire un feedback di duplice natura a seconda che si guardi al livello strategico o a quello operativo:
 - un primo feedback è tipicamente operativo, nel senso che riguarda la verifica circa la corretta esecuzione della strategia ossia, in pratica, l'allineamento delle risorse e dei processi con quanto formulato a livello strategico;
 - il secondo feedback è di carattere più propriamente strategico e permette di comprendere in che modo viene perseguita la strategia. Se quest'ultima è portata avanti correttamente, ma i risultati conseguiti non sono all'altezza di quelli attesi, allora probabilmente c'è qualcosa che "non va" nelle assunzioni fatte alla base della strategia stessa oppure è mutato il contesto nel quale l'organizzazione si trova a operare. Occorre, quindi, in qualche modo ripensare la strategia per correggere opportunamente la rotta.

Tutti questi aspetti vanno adeguatamente considerati, analizzati e messi a sistema, anche tenendo conto di metodologie e strumenti già sperimentati e posti in essere nella gestione dell'ente camerale. È il caso, ad esempio, della cd *Balanced scorecard*, sistema multidimensionale di pianificazione e monitoraggio della performance che molte CCIAA negli anni hanno sperimentato e assimilato nella propria realtà. Ovviamente, il discorso è valido per questo come per altri approcci. In tali casi, nel SMVP occorre esplicitare i riferimenti metodologici utilizzati e le modalità di concreta implementazione e integrazione nel ciclo della performance camerale.

3. ELEMENTI DI BASE E RELATIVI STRUMENTI

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).

Molto spesso, si rischia di far confusione tra l'uno e l'altro concetto, sovrapponendoli e, quindi, identificando l'obiettivo con il parametro che dovrebbe misurarne il raggiungimento (l'indicatore, appunto). È allora opportuno che nel SMVP siano chiarite e definite in maniera puntuale le modalità di costruzione, "manutenzione" e utilizzo dei suddetti elementi nel quadro della più complessiva gestione dell'ente.

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 ultimi³. 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 (nel nostro 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).

Per fare un esempio, se l'obiettivo è "accrescere il livello di efficacia di un servizio X", l'indicatore potrebbe essere "% di pratiche evase entro un certo termine". In questo caso, l'indicatore è espresso dal rapporto tra

³ 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 delle informazioni con esso restituite (gli indici sono misurabili ed univoci o meno?)

due misure elementari: “N. in valore assoluto delle pratiche evase entro il termine indicato”; “ N. totale in valore assoluto di tutte le pratiche evase”. Il target potrebbe essere un valore come, ad esempio, il “90%”.

Alcune volte, come già detto, gli obiettivi sono espressi in modo sintetico e nella loro declaratoria comprendono anche l’indicatore che si utilizza per monitorarli e il target di riferimento (ad esempio, una formulazione del tipo “il nostro obiettivo è aumentare i proventi del servizio Y del 5%”). Per motivi di chiarezza di impostazione sarebbe opportuno evitare queste “sintesi” e tenere ben separati obiettivi, indicatori e target. Volendo fare chiarezza, nel caso dell’esempio citato:

- l’obiettivo è “incrementare i proventi”;
- l’indicatore è “variazione percentuale tra il tempo T e il tempo T-1”;
- il target da raggiungere è il “5% in più rispetto al tempo T-1”.

Un altro errore comune da evitare è quello di trattare gli indicatori come una sorta di sotto-obiettivi, spesso usando un verbo che specifica ulteriormente gli obiettivi stessi o le modalità con cui questi possono essere conseguiti. È chiaro che l’indicatore non è un sotto-obiettivo e, quindi, non va espresso in questi termini. In sostanza, non è opportuno utilizzare l’indicatore per esprimere come si farà a raggiungere l’obiettivo. Vediamo l’esempio di una formulazione corretta e di un’errata nell’impostazione di obiettivi/indicatori.

 Formulazione errata	 Formulazione corretta
<ul style="list-style-type: none"> ▪ OBIETTIVO → Incrementare la qualità ▪ INDICATORE → Diminuire il numero di pratiche con errori 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ OBIETTIVO → Incrementare la qualità ▪ INDICATORE → N. pratiche con errori / N. pratiche totali

Se, per incrementare la qualità, è opportuno diminuire il numero di pratiche contenenti errori, non è l’indicatore che deve tener conto di questa relazione nella sua espressione. Sarà il target che dovrà tener conto della riduzione desiderata rispetto a un periodo precedente di rilevazione.

In molti casi, un obiettivo viene tradotto in termini di completamento di un’azione, di un adempimento o di un progetto. Pur se largamente diffusi nelle prassi fin qui seguite dalle CCIAA negli scorsi anni, si raccomanda, comunque, di non fare un uso eccessivo di obiettivi di questo genere, soprattutto nel caso esista una valida alternativa per una misurazione più appropriata. Ad esempio, se l’obiettivo desiderato è la realizzazione di un progetto pluriennale, potrebbe essere interessante monitorare ogni anno lo stato di avanzamento dei lavori (SAL), per verificare se è in linea con quanto desiderato e con i tempi prefissati. In questo caso, l’obiettivo può essere espresso come un enunciato, mentre l’indicatore sarà dato dallo stato avanzamento lavori e il target annuale sarà definito come la % dei lavori che dovrebbero essere realizzati entro il periodo di rilevazione.

Un aspetto da tenere in debita considerazione nel SMVP riguarda il **collegamento tra obiettivi strategici e sottostanti obiettivi operativi**, ossia se e in che modo il raggiungimento dei secondi influisce sul grado di raggiungimento dei primi. Partendo dal presupposto che le prassi camerali fin qui seguite sono piuttosto disomogenee, la soluzione individuata si iscrive tra i seguenti due estremi:

- il raggiungimento di un obiettivo strategico viene misurato solo attraverso gli indicatori a esso associati, a prescindere dai sottostanti obiettivi operativi (in casi del genere, potrebbe determinarsi il paradosso che un obiettivo strategico risulti pienamente raggiunto nonostante gli obiettivi operativi collegati non lo siano, e viceversa);
- il raggiungimento dell’obiettivo strategico è espresso solo dal raggiungimento dei suoi obiettivi operativi (in tal caso, non si capisce il perché misurare l’obiettivo strategico con suoi propri indicatori).

In termini generali, si suggerisce di individuare ed esplicitare una modalità che, ai fini della valutazione di un obiettivo strategico, tenga conto del contributo congiunto sia degli indicatori che dovrebbero misurarlo direttamente sia degli obiettivi operativi a esso afferenti. Qualora si dovesse verificare che da questi due insiemi informativi discenda un'indicazione contrastante (una positiva, una negativa) evidentemente si ricade in un caso di "patologia" della pianificazione, nel senso che evidentemente a monte non è stata impostata in modo corretto l'una o l'altra componente.

La prassi di questi anni ha visto la classificazione degli obiettivi strategici (e conseguentemente dei loro sottostanti obiettivi operativi) secondo gruppi omogenei, che in questa sede definiamo «**ambiti strategici**»⁴ e che corrispondono alle linee programmatiche fondamentali delle singole CCIAA e/o del sistema camerale in generale. Il mantenimento di tale impostazione può essere utile per disporre di un livello più sintetico rispetto al quale riferire la performance camerale, oltre che per poter effettuare le opportune ponderazioni che permettono di passare dalla performance dei singoli obiettivi alla performance complessiva di ente.

In coerenza con quanto finora scritto, nel SMVP dovranno essere esplicitate le **risorse economiche stanziate** per la realizzazione degli obiettivi strategici e operativi. Nel farlo, la CCIAA deve chiarire se le risorse associate ai primi debbano essere la risultante della sommatoria di quelle stanziate per i secondi (prevedendo una sorta di "risalita") o se siano "indipendenti" le une dalle altre.

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

Stato delle risorse	Input	<ul style="list-style-type: none"> 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.)
Attività / Risultato	Output	<ul style="list-style-type: none"> 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)
Efficienza	Output vs Risorse	<ul style="list-style-type: none"> 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)	Output vs Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati; si calcola, dunque, rapportando i risultati raggiunti agli obiettivi predefiniti
Qualità (efficacia qualitativa)	Attributi output	<ul style="list-style-type: none"> erogata → fa riferimento ai livelli qualitativi effettivamente raggiunti e misurabili in base a predefinite modalità di erogazione del servizio stesso percepita → qualità del servizio riscontrata dagli utenti ed espressa mediante la rilevazione della soddisfazione (<i>customer satisfaction</i>)
Impatto (outcome)	Effetti su stakeholder vs obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> ricaduta concreta in termini di valore pubblico prodotto dall'ente nei confronti dei propri stakeholder

⁴ In realtà, la denominazione adottata nelle Camere è stata generalmente quella di «Area strategica», che in questa sede si suggerisce di modificare in «Ambito strategico» allo scopo di evitare confusioni, anche solo di carattere terminologico, rispetto ad altri elementi, di tipo organizzativo (le Aree interne).

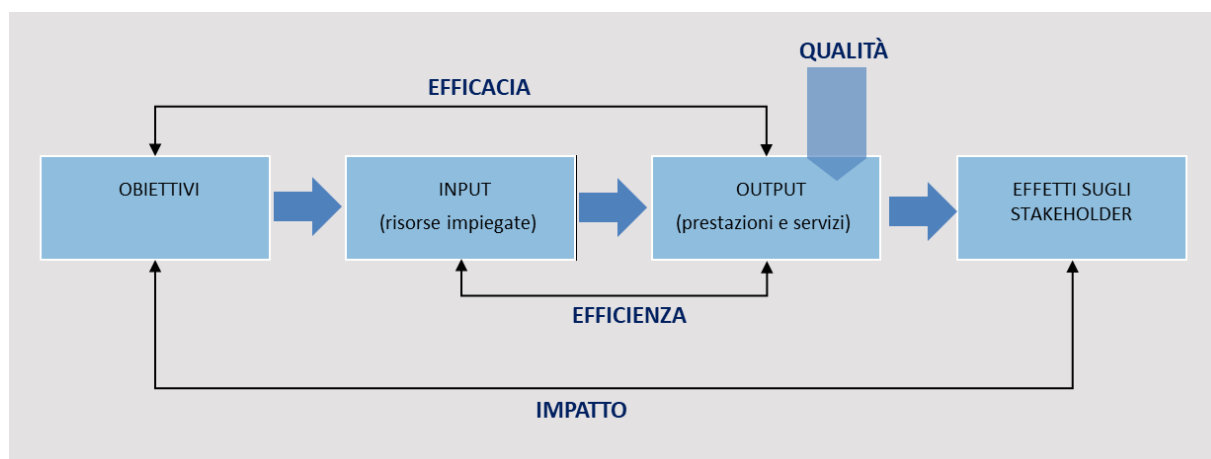
👉 LA RILEVAZIONE DELLA QUALITÀ PERCEPITA (Customer satisfaction)

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 è derivata la necessità di realizzare indagini adeguate e costanti nel tempo per sondare la percezione degli utenti dei servizi. Ciò può avvenire in modo sistematico e organico innanzitutto attraverso **indagini di customer satisfaction** volte a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti circa i servizi erogati dalle CCIAA. Senza entrare in questa sede nel dettaglio dal punto di vista metodologico⁵, le rilevazioni di customer satisfaction andranno impostate e calibrate in funzione dell'obiettivo conoscitivo e della tipologia di indicatori che se ne intendono desumere. Da queste valutazioni derivano le scelte fondamentali circa il questionario da somministrare, il canale da utilizzare, il target di utenti da raggiungere. Ad esempio, se s'intende sondare la percezione degli utenti dei servizi presso gli sportelli fisici, si dovrà propendere per una rilevazione "a caldo" mediante intervistatori presso la sede (cd *paper and pen interviewing*); se si vuole indagare la percezione di un campione rappresentativo di stakeholder (es. imprese), si potrà ricorrere alla realizzazione di campagne di rilevazione mediante interviste telefoniche (cd *computer-assisted telephone interviewing*); o ancora, se si vuole comprendere la percezione degli utenti/stakeholder fidelizzati e "qualificati" nell'ambito di specifiche iniziative (ad es., gli iscritti al CRM), ci si può avvalere di questionari inviati via web e compilati in autonomia dagli intervistati (cd *computer-assisted web interviewing*). E così via.

In ogni caso, quali che siano le modalità prescelte, è opportuno utilizzare le informazioni raccolte con la Customer satisfaction per evidenziare le eventuali aree di miglioramento e impostare i necessari cambiamenti da inscrivere nel processo che sovrintende al Ciclo di gestione della performance (pianificazione – programmazione – misurazione – valutazione – rendicontazione) secondo le logiche e le modalità che gli sono proprie.

Qualunque sia la modalità individuata, si ribadisce comunque la necessità di gestire queste indagini in maniera sistematica, adeguata e costante nel tempo.

Dal momento che la recente normativa prevede che gli OIV, per lo svolgimento dei compiti a essi assegnati, tengano conto anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o di altri utenti finali e riprendendo quanto suggerito dal Dipartimento della Funzione pubblica nelle sue Linee guida sul SMVP relative ai Ministeri (in particolare nel *Box 6*), si fa presente che, nelle CCIAA, gli OIV, piuttosto che attraverso interazioni dirette, potrebbero avvalersi di Report forniti dall'URP relativamente a comunicazioni, segnalazioni ed eventuali reclami dell'utenza, secondo modalità predefinite nel SMVP.



⁵ Per approfondimenti, si rimanda alla Linee guida specifiche per la Customer satisfaction delle CCIAA (<http://www.unioncamere.gov.it/uploaded/Linee%20guida%20Customer%20satisfaction.pdf>)

Al fine di riportare in modo organico le informazioni relative alle caratteristiche e all'utilizzo degli indicatori, nel SMVP occorre definire lo schema di riferimento con il quale essi vengono impostati (nell'appendice A2 è disponibile un format di "Scheda anagrafica dell'indicatore").

Nel caso delle CCIAA, possono assumere una particolare rilevanza **obiettivi e indicatori di sistema**⁶, che permettano cioè di apprezzare il perseguimento delle finalità fondamentali e delle linee strategiche del sistema camerale nel suo complesso, nonché il contributo dei singoli enti a tali obiettivi. Partendo da tale assunto, è peraltro facilmente derivabile la considerazione che la pianificazione delle singole CCIAA (e conseguentemente i Piani della performance che recepiscono tale pianificazione) debba contenere un nucleo di obiettivi/indicatori comuni a livello di sistema. Fermi restando, infatti, gli obiettivi e indicatori specifici da perseguire e misurare in funzione delle peculiarità del singolo contesto, non si può prescindere, in prospettiva, dalla ricerca e dall'individuazione, a livello di sistema, di 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 stakeholder nell'ambito del macro-ambiente del sistema camerale nel suo complesso. L'Unioncamere nazionale si farà carico di indicare, attraverso un'apposita Delibera a intervalli di tempo prestabiliti e anche tenendo conto delle esigenze conoscitive del Comitato indipendente di valutazione della performance, gli obiettivi (e relativi indicatori) di Sistema che le CCIAA potranno inserire nei propri Piani della performance, monitorandone il raggiungimento nel tempo.

Sempre in questa prospettiva di indicatori comuni a più enti, è un aspetto non trascurabile della misurazione e valutazione della performance il processo di confronto attraverso cui identificare e fare proprie, adattandole alla propria realtà, buone pratiche sviluppate in altri contesti al fine di migliorare la performance organizzativa. A tal fine, è opportuno che, nell'impostazione del SMVP, si tenga in debito conto l'opportunità di prevedere un'analisi di benchmarking come punto di riferimento per finalità comparative o di misurazione⁷.

Un'altra fonte informativa sulla quale le Camere possono fare affidamento è la **contabilizzazione per processi**.

Quanto agli **strumenti** disponibili e da utilizzare, da un lato vi è il **sistema di indicatori di benchmarking** (denominato "Pareto"), consolidato negli anni, e, dall'altro, la metodologia e la strumentazione, anch'essi consolidati, che consentono di quantificare i costi e il dimensionamento dei processi camerale in funzione di una mappatura comune e standardizzata (sistema Kronos).

SET INDICATORI PER IL BENCHMARKING. IL SISTEMA «PARETO»

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.

⁶ 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 febbraio 2018, il **Comitato indipendente di valutazione della performance del sistema camerale**. Tra i compiti del Comitato, vi è, tra le altre cose: 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; la valutazione dei programmi e delle attività svolti dalle Camere di commercio, anche in forma associata e attraverso enti e organismi comuni.

⁷ Si ricordi che il d.lgs. 150/2009 già prevedeva all'art.5 co.2 lett. e) che gli obiettivi dovessero essere, tra le altre cose, [...] "commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe". Concetto poi ripreso successivamente anche dalla Delibera n. 89/2010 della CIVIT.

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 consultabili nel Sistema informativo integrato per le CCIAA (v. dopo) e 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 → v. sotto).

SISTEMA «KRONOS» DI CONTABILIZZAZIONE DEI PROCESSI CAMERALI

Il sistema camerale ha implementato un **sistema di contabilizzazione dei processi** (denominato “Kronos”), grazie al quale è possibile quantificare l’assorbimento di costi e personale (in termini di FTE) sulla base di una Mappa comune e standardizzata per tutte le CCIAA. Grazie a questo, che si configura come un vero sistema di contabilità analitica per processi, è anche possibile disporre di indicatori e dati per il calcolo dei costi standard dei servizi.

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 a 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:

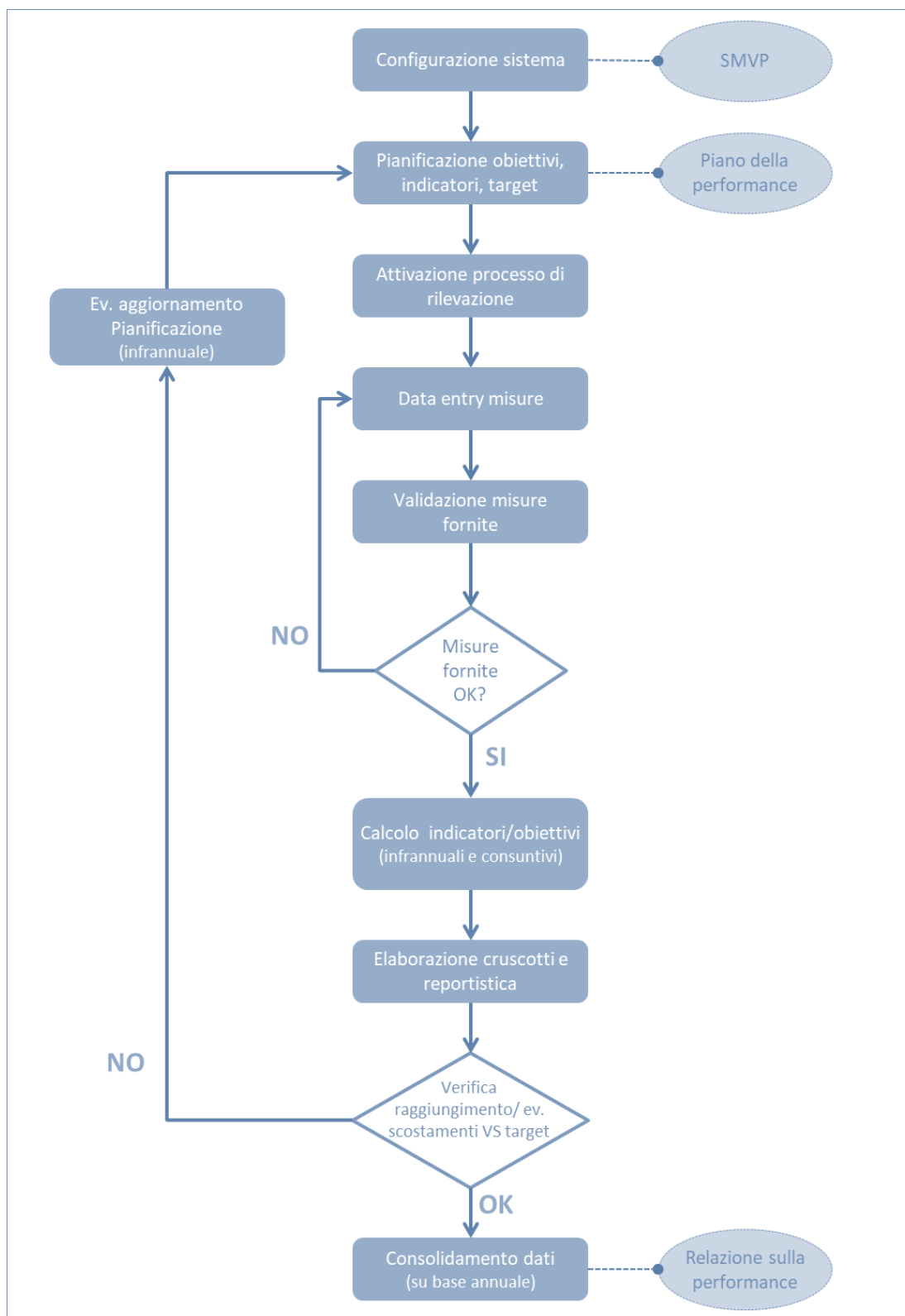
- completezza, in quanto è una rilevazione su dati consolidati, che riguarda tutte le CCIAA e le relative Aziende speciali;
- omogeneità, garantita dalla comune Mappa dei processi;
- «certificazione» dei dati, dal momento che la rilevazione avviene in quadratura con i bilanci (la rilevazione viene, infatti, effettuata a seguito dell’approvazione dei bilanci camerali, nel secondo semestre dell’anno).

A supporto della rilevazione, Unioncamere mette a disposizione una strumentazione che prevede, oltre alla Mappa dei processi, una Guida metodologica predisposta con l’obiettivo di garantire il massimo livello di omogeneità e conformità, nonché l’applicativo on-line *Kronos* (contenuto nel “Sistema informativo integrato”, v. dopo) che permette la compilazione in base a maschere e procedure guidate.

Entrambi compongono, a loro volta, il sistema informativo integrato, piattaforma informatica più recente, di cui si dirà meglio nel successivo paragrafo.

4. ATTORI, FLUSSI E PROCEDURE DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

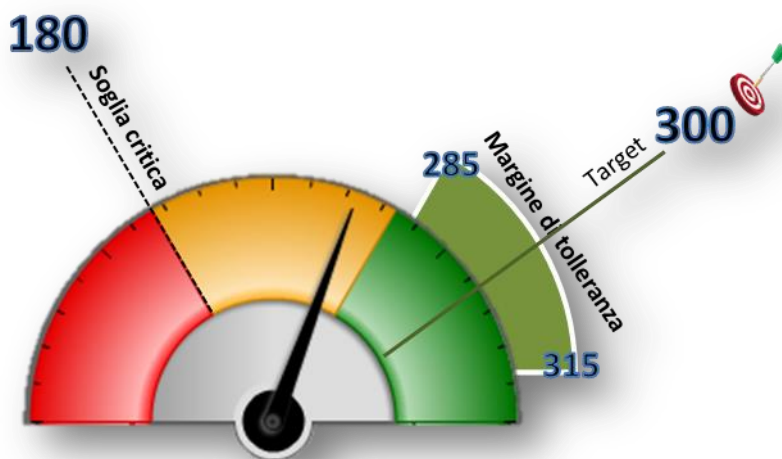
Descritti gli elementi fondamentali che compongono un SMVP, si può procedere a illustrare in dettaglio il processo attraverso il quale si esplica la misurazione e valutazione della performance.



La fase iniziale e propedeutica consiste nella **configurazione** del sistema, ossia nell'impostare la cornice metodologica e operativa attraverso la quale poi gestire obiettivi e indicatori lungo l'intera filiera pianificazione-misurazione-valutazione-rendicontazione, così da mettere l'ente in condizione di valutare il livello di raggiungimento dei rispettivi target (anche in corso d'anno). Occorre innanzitutto prevedere, in sede di configurazione del SMVP⁸, alcune regole relative a:

- **margini di "tolleranza"**, intesi come gli intervalli entro i quali gli obiettivi/indicatori vengono considerati comunque raggiunti, ossia gli scostamenti accettabili rispetto al target;
- **soglie critiche**, intese come il livello minimo di performance sotto alle quali gli obiettivi/indicatori sono considerati come assolutamente non raggiunti.

Volendo fare un esempio pratico, si prenda il caso di un indicatore che abbia come target 300, margine di tolleranza del $\pm 5\%$ e soglia critica pari al 60% del valore target. In tal caso, l'indicatore potrà essere considerato "in linea" (di colore verde, secondo la tipica rappresentazione semaforica) nel caso in cui il valore conseguito sia compreso tra 285 e 315. Sarà invece considerato come "fuori target" al di sotto di un valore conseguito pari a 180 (colore rosso del cruscotto), mentre per tutti i valori compresi tra 180 e 285 potrà essere considerato "critico" (colore giallo).



La medesima logica vista nel caso dell'esempio fatto per l'indicatore può applicarsi, *mutatis mutandis*, al grado di raggiungimento di un obiettivo⁹, che può essere 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 margine inferiore dell'intervallo di tolleranza;
- "non raggiunto" se al di sotto della soglia critica.

	Indicatore ↓	Obiettivo ↓
Grado di raggiungimento	Fuori target	Non raggiunto
	Critico	Parzialmente raggiunto
	In linea	Raggiunto

⁸ Si ricordi che, in base al d.lgs. 74/2017, le amministrazioni sono tenute ad aggiornare annualmente il SMVP, a differenza con quanto previsto in precedenza dal d.lgs. 150/2009.

⁹ il grado di raggiungimento dell'obiettivo è la risultante di una combinazione – di solito una media ponderata – dei livelli raggiunti dagli indicatori sottostanti.

In sede di configurazione del sistema, occorre altresì definire le **tempistiche della rilevazione e misurazione**. In particolare, fermi restando i termini stabiliti dalle norme per i vari adempimenti, è necessario chiarire la periodicità di rilevazione infrannuale (il cd monitoraggio), che può avere cadenza semestrale, quadrimestrale, trimestrale (opzioni per durate inferiori non sembrano consigliabili).

L'attività di monitoraggio ha una valenza fondamentale anche in chiave di supporto alla pianificazione. Infatti, nel momento in cui si vanno a definire gli obiettivi per l'annualità successiva, è auspicabile che siano disponibili i dati più aggiornati possibile rispetto al precedente esercizio. Pertanto, in questa occasione, pur non essendo ancora disponibili i dati ufficiali di consuntivo, si dovrebbe quantomeno poter utilizzare quelli di preconsuntivo (per quanto riguarda gli indicatori alimentati da risultanze di bilancio) mentre le altre misure (che vanno a comporre altre tipologie di indicatori) sono teoricamente già disponibili alla fine di ogni esercizio (mediante il monitoraggio periodico).

Un altro aspetto importante da mettere a punto è la **definizione delle unità organizzative e dei soggetti coinvolti nelle attività di misurazione e valutazione**. Ciò per fugare l'ambivalenza consistente nella circostanza che l'organizzazione e le sue articolazioni sono l'oggetto della misurazione (e valutazione) e, al contempo, sono esse stesse incaricate e responsabilizzate di provvedere alla raccolta delle informazioni che permettono di gestire in concreto le operazioni di misurazione e valutazione. Si tratta, in pratica di esplicitare:

- la titolarità della raccolta/rilevazione delle misure;
- la responsabilità dei risultati espressi dagli indicatori che le misure concorrono a costruire.

Si parta, infatti, dal presupposto che il "responsabile" di un indicatore è il soggetto che deve rendere conto (*accountability*) del conseguimento dei risultati di una specifica dimensione della performance la cui rilevazione avviene, appunto, mediante la combinazione di misure elementari. Tale soggetto deve ovviamente avere la possibilità di intervenire per migliorare il livello di performance relativo a quella dimensione, avendo pieno possesso delle conoscenze e delle leve per conseguire il risultato desiderato. È evidente che, qualora nel SMVP non si prevedano modalità chiare per l'assegnazione di tali responsabilità ovvero non vengano attribuite correttamente a soggetti dotati delle leve necessarie per adottare con successo azioni mirate al miglioramento, forse si riuscirà a misurare la performance, ma sarà molto difficile gestirla per migliorarla.

È altresì evidente come non è detto che il soggetto responsabile della performance espressa dall'indicatore sia lo stesso soggetto incaricato di acquisire i dati relativi a quella misurazione, anzi molto spesso non lo è. Non bisogna, infatti, confondere i due ruoli: il "responsabile" dell'indicatore X rende conto del raggiungimento della performance desiderata circa la dimensione X; il responsabile dell'acquisizione dei dati che concorrono a costruire l'indicatore X (poniamo x_1 e x_2) devono rendere conto che l'aggiornamento dei valori sia corretto e puntuale. Quando si progetta un SMVP, occorre perciò chiarire le procedure attraverso le quali, in seguito, si individuano le unità organizzative e le persone fisiche:

- "proprietarie" degli indicatori (e, a un livello più alto, degli obiettivi) in termini del raggiungimento dei risultati di performance attesi ;
- incaricate della fornitura dei dati elementari (misure) che alimentano indicatori e obiettivi.

Riguardo al primo aspetto, infine, è importante definire il perimetro dell'unità di analisi: se si tratta dell'organizzazione camerale nel complesso, di un'area, di un servizio, ecc. Conseguentemente, si può stabilire se un obiettivo è da attribuire come responsabilità "di ente", "di area", oppure se si tratta di un obiettivo trasversale a più unità organizzative.

Una volta completata la configurazione, sono disponibili tutti gli elementi per:

- procedere concretamente alla pianificazione relativa al periodo di riferimento, individuando i relativi obiettivi, indicatori e target da conseguire per l'intervallo temporale considerato (triennio/altro periodo temporale o singola annualità);
- effettuare il *matching* tra unità organizzative e rispettive misure da rilevare sul campo o indicatori della cui performance rendere conto;
- attivare il processo di rilevazione da parte degli uffici, che provvedono a “caricare” le misure negli applicativi gestionali in uso all'ente;
- consentire la “validazione” da parte dei soggetti incaricati di verificare e asseverare la congruità delle misure, provvedendo alla loro *delivery* affinché possano essere processate per costruire indicatori/obiettivi, ovvero procedendo a una retroazione sugli uffici affinché rettificano i valori delle misure di cui si è eventualmente riscontrata la non correttezza;
- calcolare il valore degli indicatori e dei relativi obiettivi, a stato d'avanzamento in caso di monitoraggio infrannuale (con eventuali retroazioni sulla pianificazione, che può essere aggiornata laddove giustificato da mutamenti sostanziali nel contesto) oppure consolidati su base annuale nel caso della consuntivazione finale;
- elaborare *dashboard* e report strutturati in base alle diverse dimensioni, come ad es. per tipologia di obiettivi (strategici o operativi) oppure per unità organizzative (di ente, di area, ecc.);
- verificare – attraverso incontri, colloqui, riunioni dedicate – l'andamento degli indicatori e il conseguente grado di raggiungimento degli obiettivi, verificando eventuali scostamenti rispetto al target che non siano dovuti a una performance non adeguata bensì a un mutamento nelle condizioni generali del contesto ovvero a un errato presupposto della pianificazione, che ne richiedono, quindi, un aggiustamento (questo ovviamente in sede di valutazione infrannuale);
- consolidare i valori consuntivi su base annuale allo scopo di produrre la reportistica definitiva sull'esercizio nel complesso e recepirli, infine, all'interno della Relazione sulla performance.

Appare evidente come la sequenza di attività fin qui descritte debba avvalersi di un'adeguata infrastruttura tecnologica di ausilio al lavoro degli uffici e dei dipendenti camerali a vario titolo coinvolti nel processo di misurazione e valutazione. Per gestire tutti gli elementi menzionati finora, le CCIAA hanno a disposizione una piattaforma informatica, (“**Sistema informativo integrato**”) che può essere utilizzata – oltre che per fornire i dati in occasione delle campagne di rilevazione a livello di sistema e per consultare gli indicatori in ottica di benchmarking – per gestire le attività di pianificazione, misurazione, valutazione e, infine di rendicontazione della propria performance.

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:

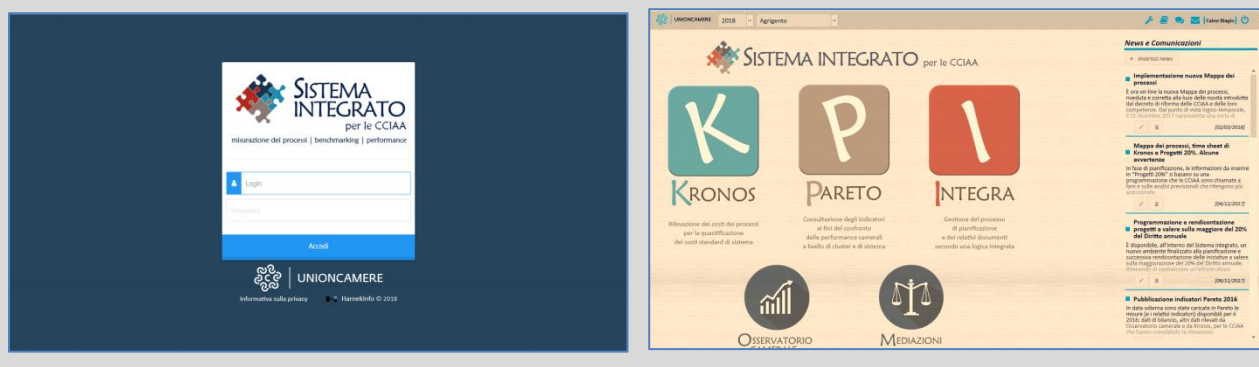
- raccoglie in un contenitore unico e organico una serie di piattaforme preesistenti per gestire le rilevazioni a livello di sistema;
- valorizzando il patrimonio informativo in chiave di pianificazione e capitalizza le informazioni disponibili per alimentare un ambiente nel quale fosse possibile gestire efficacemente gli adempimenti connessi al ciclo della performance e, più in generale, alla programmazione delle Camere.

In sostanza, il Sistema informativo integrato è stato pensato per gestire in modo più efficace, governato e omogeneo gli adempimenti degli enti camerali sia verso il sistema sia rispetto al calendario imposto da una serie di norme succedutesi nel tempo (es. D.lgs 150/2009, DPR 254/2005, D.lgs 74/2017).

Si tratta di un sistema web based raggiungibile all'indirizzo sistemaintegrato.camcom.it e utilizzabile mediante credenziali ad accesso selettivo da parte degli operatori di Camere, Aziende speciali, Unioni regionali. 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.



DOCUMENTI

Piano della performance. Documento programmatico triennale da adottare ogni anno, entro il 31 gennaio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi dell'ente, con le relative risorse stanziate.

Relazione sulla performance. Documento annuale approvato dall'Organo di indirizzo politico-amministrativo e validato dall'OIV entro il 30 giugno di ogni anno, che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

NOVITÀ → A tendere, la prospettiva è rendere i documenti (Piano e Relazione) agevolmente e direttamente fruibili on-line. Ciò implica una progettazione e un layout dei contenuti più agili, imponendo una semplificazione delle modalità di esposizione fin dalle fasi iniziali di redazione; rende altresì necessario strutturare un flusso affinché i contenuti, i dati e gli indicatori processati attraverso gli applicativi gestionali delle amministrazioni possano essere, una volta consolidati e validati, trasferiti on-line direttamente nella Sezione «Amministrazione trasparente», previa apposizione di una sorta di "certificazione" in grado di attestare la veridicità del documento pubblicato. Un primo gruppo di CCIAA potrebbe essere chiamato a sperimentare tale modalità innovativa per consentire agli utenti la fruizione di Piano e Relazione sulla performance.

Sono diversi i **soggetti** coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance, come sintetizzato nella figura successiva. Essi possono essere idealmente classificati in tre categorie omogenee:

- la **tecnostuttura**, intesa come l'insieme dei soggetti interni all'ente 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 e statuite nella programmazione pluriennale di mandato dell'ente, la **tecnostruttura** 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, 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.

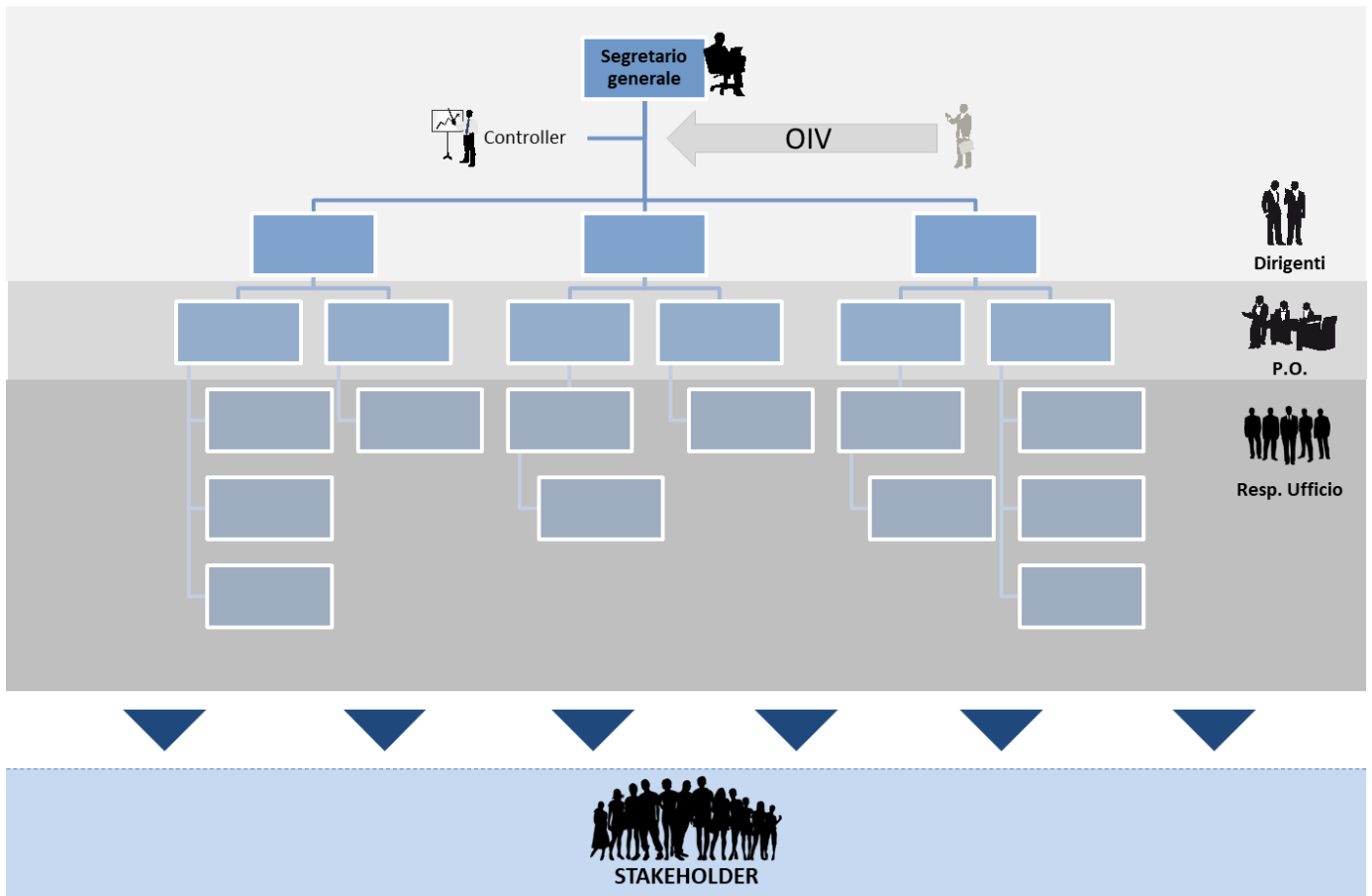
Tra le **strutture di supporto**, gli uffici che presidiano il Controllo di gestione (e i controller in essi incardinati) hanno il compito di far procedere concretamente la “macchina” dedicata al processo. Oltre a compiti di natura squisitamente metodologica (tra i quali l'aggiornamento del SMVP), si 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).

Infine, gli **organi di indirizzo politico** sono i soggetti che forniscono l'input all'intero processo e, quindi, delineano il quadro strategico entro il quale esso deve dipanarsi. Il Consiglio approva, infatti, il Programma pluriennale 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.

DEFINIZIONE UNITÀ ORGANIZZATIVE E SOGGETTI COINVOLTI NELLA FASE DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE



5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale, come detto all’inizio, è l’insieme dei risultati conseguiti dal dipendente camerale in relazione al contributo dato al conseguimento della missione dell’ente. Per essere, in misura prevalente, una funzione del rendimento complessivo misurato con riguardo all’organizzazione nel suo insieme e nelle articolazioni interne rilevanti a tal fine, il posizionamento – ad inizio periodo – della performance attesa dai singoli dipendenti deve risultare oltremodo coerente con la strategia dell’organizzazione stessa.

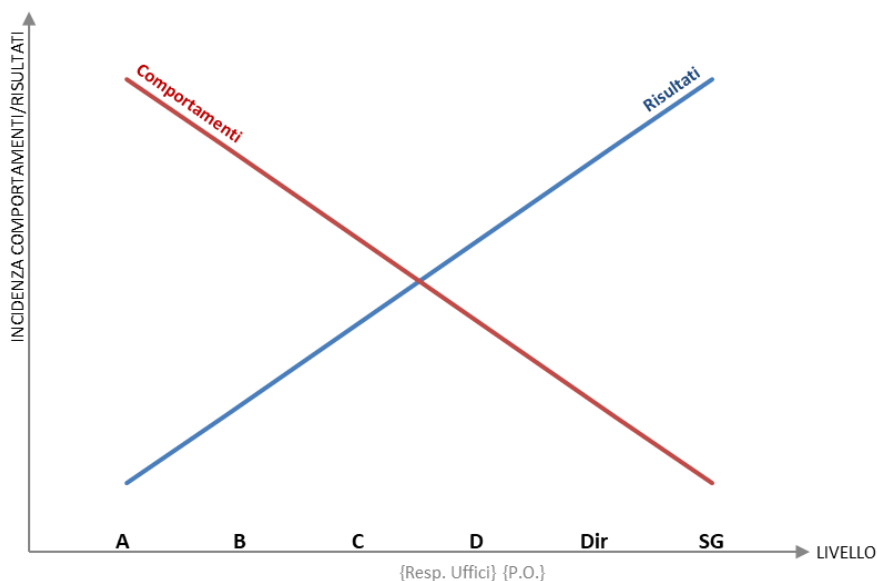
La relazione diretta tra risultati (intesi come frutto dell’operato dell’organizzazione in quanto tale) e singolo, infatti, è a sua volta funzione della c.d. profondità di tale relazione, vale a dire del suo grado di penetrazione nell’organizzazione. In altri termini, è frequente che la relazione si fermi ad un determinato livello (per gli appartenenti a questo ambito si ragiona, quindi, di “paternità” del risultato) e non giunga fino a ciascuna unità professionale (per costoro ci si riferisce, quindi, al contributo apportato al risultato medesimo).

In questa prospettiva, la valutazione della performance individuale deve, quindi, essere auspicabilmente ispirata ai principi di predeterminazione degli obiettivi, ovvero degli impegni richiesti, motivazione del giudizio, diretta conoscenza dell’attività del valutato e partecipazione al processo da parte del valutato.

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

- risultati
- comportamenti (e competenze).

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



In sede di SMVP, la CCIAA deve individuare e descrivere il mix tra queste due componenti, da applicare rispettivamente a:

- dirigenti;
- posizioni organizzative;
- dipendenti non rientranti nelle due precedenti casistiche.

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

In pratica, dato un punteggio complessivo pari ad es. a 100 punti, occorre preliminarmente definire l'ammontare massimo riferibile rispettivamente al risultato e al comportamento organizzativo per ogni fattispecie di dipendente.

La **valutazione dei risultati** discende da un'oggettiva misurazione di effetti conseguiti rispetto a scopi (obiettivi) predeterminati. Essa avviene in funzione:

- di una quota di **performance organizzativa** riconducibile al soggetto valutato, riferita all'ente e/o all'Area di riferimento (cui il soggetto sovrintende o a cui appartiene), espresse da meta-indicatori sintetici in grado di descrivere rispettivamente la performance conseguita a livello globale o a livello della singola entità organizzativa;
- di un **insieme selezionato di obiettivi** desunti dal Piano della performance sia tra quelli strategici che operativi, che vengono così a connotarsi in questo contesto come "individuali"¹⁰ in quanto direttamente riferiti a singoli (S.G., dirigenti o P.O.) oppure (sempre per figure quali S.G., dirigenti o P.O., e più raramente, per figure diverse) da specifici obiettivi individuali, direttamente riconducibili a un determinato incarico, progetto o responsabilità attribuiti al soggetto valutato¹¹, che devono essere monitorati, misurati e valutati con le medesime modalità utilizzate per gli altri obiettivi.

In coerenza con gli atti di programmazione dell'ente, la Giunta assegna gli obiettivi individuali al Segretario generale e quest'ultimo provvede nei confronti dei Dirigenti, i quali poi, a loro volta, li attribuiscono ai titolari di posizione organizzativa rispetto ai quali sono sovraordinati e – se non compete a questi ultimi e per ipotesi eccezionali di cui si è fatto cenno – a singoli dipendenti.

Gli obiettivi sono definiti per iscritto, previo confronto con i soggetti interessati, e possono essere oggetto di modifica, adeguamento e integrazione in qualunque momento nel corso dell'anno, con le stesse procedure previste per la loro definizione.

Per quanto riguarda eventuali obiettivi trasversali, il Segretario generale e i dirigenti provvedono ad assegnarli (entro un termine da stabilire nel SMVP), per l'anno seguente, ai gruppi di lavoro interessati e individuati nell'ambito delle varie unità organizzative. Entro un periodo di tempo prefissato nel corso dell'anno successivo rispetto a quello di riferimento, si provvede ad accertare in modo analitico, per ogni obiettivo, il livello di conseguimento e a individuare le eventuali cause di mancato conseguimento.

La **valutazione dei comportamenti e delle competenze**, pure frutto di un processo interattivo tra valutatore e valutato, caratterizzandosi quindi per un certo grado di soggettività, deve comunque avvenire in base a una serie predefinita di fattori. A titolo meramente esemplificativo, di seguito si riportano in forma tabellare alcuni possibili fattori, corredati dai diversi gradi di attinenza in funzione del livello d'inquadramento.

¹⁰ Nel caso di un obiettivo trasversale, risultante di un processo che coinvolge più soggetti, occorre naturalmente considerare la parte di diretta attribuzione al singolo soggetto valutato.

¹¹ Nel caso del Responsabile di prevenzione della corruzione e della trasparenza, ad esempio, si tratta di un incarico temporaneo attribuito a un dirigente (spesso al Segretario generale), dal quale possono discendere specifici obiettivi legati, appunto, alla trasparenza e prevenzione della corruzione, che non hanno nulla a che vedere con l'unità organizzativa di competenza.

Esempi di fattori per la valutazione dei comportamenti

	Dirigenti	P.O.	Dipendenti
Capacità di valutazione dei collaboratori {capacità dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi degli stessi}			
Capacità direzionale {capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate}			
Capacità di responsabilizzazione {capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità}			
Leadership {capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente}			
Innovatività {capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale}			
Analisi e problem solving {capacità di contestualizzare i problemi e individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione nonché possibili azioni correttive}			
Capacità relazionali e di networking {capacità di curare le relazioni e costruire reti relazionali con gli interlocutori dell'ente allo scopo di accrescerne la presenza e l'efficacia istituzionale}			
Trasparenza e prevenzione della corruzione {grado di partecipazione al processo di gestione del rischio e di diffusione della cultura della legalità nell'ente}			
Cooperazione e team working {capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente }			
Autonomia {capacità di assolvere al compito senza la supervisione e l'impulso continuo del responsabile sovraordinato}			
Capacità di eseguire i compiti assegnati {in termini di affidabilità, tempestività, completezza, qualità, ecc.}			
Orientamento all'utenza {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}			
Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza {contributo lavorativo apportato dal dipendente rispetto agli obiettivi di area/servizio ovvero all'efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili al plesso organizzativo di competenza}			
.....			

LEGENDA

- : attinenza alta
- : attinenza media
- : attinenza bassa
- [vuoto] : attinenza trascurabile

Ferma restando la possibilità di ogni Camera di commercio di scegliere i fattori maggiormente attinenti alla propria realtà, devono essere sempre riportati almeno due fattori che si connotano come fondamentali per la valutazione: la **capacità di valutazione dei propri collaboratori** (per S.G./Dirigenti e P.O.) e la **qualità del**

contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (per il personale dipendente).

In tale ambito, occorre prestare particolare attenzione alla posizione dei dipendenti presenti ai vari livelli di inquadramento nell'ente (diversi da SG, Dirigenti, titolari di P.O.).

Nel caso del personale dipendente, infatti, elemento essenziale di considerazione del lavoro annuo è, come detto, **il contributo assicurato** (da apprezzare in termini di qualità dello stesso) **alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza**, che assume un ruolo decisivo in questo contesto alla luce della circostanza che potrebbe non essere possibile associare alcun obiettivo "individuale" desunto dal Piano della performance a tale tipologia di personale. La valutazione, in questo caso, deve essere coerente con i principali progetti e accadimenti avvenuti nel corso dell'anno, associati alla performance organizzativa dell'ente e rispetto ai quali occorre esprimere un giudizio basato su una tassonomia rigorosa, in grado di restituire l'effettivo contributo apportato e di essere, quindi, spendibile anche in relazione al riconoscimento premiale esistente all'interno dell'ente.

Per tali tipologie di personale, quindi, si rende necessario che, in sede di colloqui iniziali, vengano esplicitati quali – tra i fattori che contraddistinguono i comportamenti associati alla rispettiva posizione o ruolo – saranno oggetto di particolare attenzione nel periodo stesso. Dovrà, di conseguenza, essere definito concretamente "verso cosa" (in riferimento agli obiettivi e target dell'area/servizio di appartenenza) tale set di capacità e attitudini debba essere orientato. In tal modo, risulterà chiaro "ciò che ci si attende" dal singolo ai fini della valutazione sul contributo assicurato, pur dovendo naturalmente provvedere a valutarlo in base a ciascuno dei fattori associati alla posizione/ruolo individuale e questo anche per diverse finalità (ad es., oltre che per la produttività annua, anche per le progressioni economiche).

Nel caso dei Dirigenti e delle P.O., come già accennato, tra i fattori per la valutazione dei comportamenti deve necessariamente essere riportato quello relativo alla **capacità di valutazione dei propri collaboratori**, dimostrata in particolare tramite una significativa differenziazione dei giudizi¹². Si tratta di un elemento molto importante, di cui è necessario dare evidenza all'interno del SMVP, poiché consente, da un lato, di orientare il meccanismo di valutazione verso la meritocrazia e la valorizzazione delle eccellenze e, dall'altro, di attribuire il giusto riconoscimento al dipendente valutato.

In generale, al fine di poter esprimere in maniera sufficientemente articolata una valutazione dei comportamenti, si può pensare di scomporre i fattori sopra citati in più sub-fattori, a ognuno dei quali assegnare un giudizio di carattere qualitativo, utilizzando una scala di carattere "semantico" (es.: "buono", "discreto", "sufficiente", "insufficiente" oppure "al di sotto", "in linea", "al di sopra", "eccellente"), suscettibile poi, comunque, di tramutarsi in un contributo quantitativo al punteggio complessivo. Non esiste un criterio per definire in modo univoco la tipologia di scala ideale da adottare. Si può però raccomandare di scegliere una scala con numero di scelte pari, il che consente di sollecitare una decisione valutativa, eludendo la condizione di neutralità; con una scala dispari, c'è il rischio, infatti, di polarizzare le valutazioni sul valore mediano.

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

In vista di questi incontri, vengono predisposte delle **Schede di valutazione**, da consegnare e discutere insieme ai soggetti valutati. Dal momento che il processo di valutazione ha come fine ultimo la crescita e il

¹² Come previsto dalla lettera d) dell'art. 9 del D.lgs. 150/2009 (come modificato dal D.lgs. 74/2017).

miglioramento dei lavoratori, a conclusione di tale processo il soggetto individua e propone specifiche azioni di sviluppo organizzativo e professionale finalizzate alla crescita verso i livelli attesi.

Nel SMVP devono necessariamente essere previste apposite **procedure di conciliazione** a garanzia dei valutati. Nel caso in cui il soggetto valutato non si ritenga soddisfatto del giudizio complessivo ricevuto, occorre quindi esplicitare procedure, modalità e forme idonee all'approfondimento e alla verifica della fondatezza della sua istanza, consentendo di appurare in maniera oggettiva se la valutazione debba essere oggetto di rivisitazione ovvero confermata.

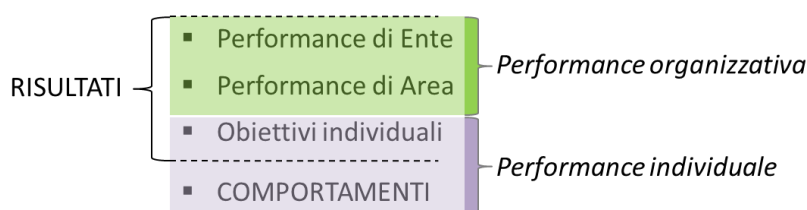
È necessario che il SMVP disciplini in maniera puntuale cosa si intende per **“valutazione negativa”**, resa ai fini dell'identificazione dell'insufficiente rendimento, di cui al D.lgs. 165/2001¹³ esplicitando le fattispecie che configurano la valutazione di un determinato dipendente come deficitaria.

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

Per quanto riguarda il personale non dirigenziale, il SMVP deve chiarire in che modo e in che misura le singole componenti della valutazione contribuiscano a determinare l'utilizzo del “Fondo risorse decentrate” previsto dall'art. 68 del nuovo CCNL, distinguendo come vadano utilizzate per distribuire, rispettivamente, le quote di fondo per la performance organizzativa e individuale. In linea di massima, le risorse rese annualmente disponibili devono fare riferimento:

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



La stessa logica si applica *mutatis mutandis* per quanto riguarda le P.O.

CASI PARTICOLARI

- In sede d'individuazione di un obiettivo e relativa assegnazione a un dirigente o P.O. va precisato se il parziale conseguimento (e sotto quali condizioni) possa essere comunque oggetto di valutazione parzialmente positiva.
- In caso d'insorgenza di circostanze imprevedibili e non imputabili al dirigente (o alla P.O.) che rappresentino un fattore ostativo al raggiungimento dell'obiettivo, il dirigente (o la P.O.) dovrà tempestivamente segnalarlo affinché il soggetto

¹³ Art. 56-quater, comma 11, lettera f-quinquies

sovraordinato possa valutare se equiparare l'esito raggiunto a un pieno conseguimento dell'obiettivo oppure se assegnarne uno sostitutivo per la porzione residua dell'esercizio.

- In caso di dipendenti assegnati a più unità organizzative (e, quindi, a più dirigenti), ognuno dei dirigenti effettua la valutazione per quanto di competenza; il punteggio sarà dato dalla media dei punteggi assegnati.
- Nel caso che il valutato sia in corso d'anno assegnato ad altra mansione e a diversa struttura organizzativa, la valutazione finale del comportamento organizzativo è effettuata dal valutatore di riferimento al 31 dicembre dell'esercizio di competenza ed è determinata dalla media ponderata dei punteggi assegnati nell'anno di riferimento.
- Il valutatore, qualora nel corso d'anno cessi dall'incarico, provvede alla valutazione del comportamento organizzativo del personale a egli afferente fino alla data di permanenza.
- Nel caso in cui il periodo di presenza effettiva del valutato non consenta al valutatore di esprimere un giudizio compiuto sulle attività e sui comportamenti, sentito l'OIV con riferimento alla congruità della motivazione, si può decidere di adottare una valutazione "stimata" (ad es., sulla base della media delle valutazioni conseguite nell'ultimo triennio oppure in base alla media delle valutazioni del personale dell'ufficio di appartenenza).

APPENDICE

→A0. Scheda di programmazione

Gli obiettivi dell'ente e i relativi indicatori e target sono definiti attraverso le schede 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%		

→A1. Scheda di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa

Gli obiettivi dell'ente e i relativi indicatori e target sono definiti attraverso le schede di programmazione.

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

→ A2. Scheda di valutazione individuale

Scheda di valutazione {Dirigenti}

RISULTATI	Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio componente	
		Peso attribuito	Grado raggiungimento		
		Obj	Obj		
		Punteggio	Punteggio		
	Performance_Ente_001	88%	13,2	13,2 / 15,0	
Ambito organizzativo di diretta responsabilità	Indicatore sintetico performance Area		Punteggio	Punteggio componente	
	Peso attribuito	Grado raggiungimento			
	Performance_Area_00N	75%	33,8	33,8 / 45,0	
Obiettivi individuali	Peso attribuito		Grado raggiungimento	Punteggio componente	
	Obj	Obj			
	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	

COMPORIMENTI	Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio	Punteggio componente "Comportamenti"		
						Indicatore sintetico performance Area	
						Peso attribuito	Grado raggiungimento
						Obj	Obj
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

→A3. Scheda anagrafica indicatori

La scheda anagrafica di un indicatore è una sorta di carta d'identità dell'indicatore, in cui sono dettagliate tutte le informazioni relative alle caratteristiche e all'uso dello stesso. Si tratta di uno schema metodologico utilizzato per caratterizzare correttamente gli indicatori di performance e contestualizzarli all'interno dell'organizzazione in cui sono utilizzati.

La necessità di avere una scheda anagrafica dell'indicatore deriva dal fatto che esso viene definito mediante espressioni piuttosto sintetiche. Tali espressioni permettono una schematica rappresentazione dell'indicatore, ma non consentono di caratterizzarlo appieno.

All'interno del SMVP dovrà essere inserito lo schema tipo di scheda anagrafica dell'indicatore, che verrà utilizzato in sede di pianificazione e di cui si fornisce un'idea di seguito.

Titolo indicatore	Titolo sintetico
Descrizione indicatore	Descrizione dettagliata per esplicitare quale fenomeno l'indicatore consente di misurare
Tipo indicatore	<ul style="list-style-type: none"> - efficienza - efficacia - stato delle risorse - qualità (erogata o percepita) - impatto (outcome) - <i>economico-patrimoniale</i>¹⁴ - <i>struttura</i>⁸
Unità di misura	<ul style="list-style-type: none"> - Data - Euro - FTE - Giorni - Numero - Ore - Percentuale
Fonte indicatore	Da dove si ottengono i dati necessari (controllo di gestione, applicativi per la contabilità, ecc.)
Algoritmo di calcolo indicatore	<ul style="list-style-type: none"> - Misura - Misura 1-Misura 2 - - Misura 1/Misura 2 - (Misura 1*Misura 2)/Misura 3 -
Valore di riferimento indicatore (dati storici)	Valori registrati nel triennio precedente (sulla base dei quali sono fissati i target)
Target indicatore	Valore atteso per ciascun anno del triennio di riferimento
Target frazionabile per periodo di rilevazione	<p><u>SI</u>: nel caso in cui si tratti di un valore "continuo" che fa riferimento a un'attività da svolgere in modalità cumulativa nell'anno (es. n. partecipanti alle attività formative per aspiranti imprenditori nel 2017)</p> <p><u>NO</u>: nel caso in cui si tratti di un valore "standard" da rispettare a prescindere dall'intervallo di riferimento (Pratiche di prima iscrizione di società evase in 2gg)</p>

¹⁴ Tipologie di indicatori presenti in Pareto

→A4. Struttura di sommario di SMVP per le CCIAA

	CONTENUTI	
	Obbligatori	Opzionali
<u>PREMESSA</u>		
1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA		X
1.1.1 Natura dell'Ente		X
1.1.2 Funzioni, attività, servizi svolti		X
1.1.3 Organizzazione dell'ente		X
2. IL SISTEMA		
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	X	
<u>3.1 - Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati</u>	X	
<u>3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target</u>	X	
<u>3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa</u>	X	
<u>3.4 Valutazione della performance organizzativa</u>	X	
<u>3.5 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa</u>	X	
4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	X	
<u>4.1. Requisiti e principi</u>	X	
<u>4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale</u>	X	
4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale	X	
4.2.2. Personale incaricato di Posizione organizzativa	X	
4.2.3 Personale non dirigente	X	
<u>4.3 Modalità di valutazione della performance individuale</u>	X	
<u>4.4. Procedure di conciliazione</u>	X	
5. Il processo di definizione/aggiornamento e realizzazione del Sistema		X
6. Sistemi Informativi a supporto		X
7. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti		X
APPENDICE		
↳ Scheda di programmazione		X
↳ Scheda di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa		X
↳ Schede di valutazione individuale		X
↳ Scheda anagrafica degli indicatori		X