

# Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2025



CAMERA DI COMMERCIO  
DELLA ROMAGNA  
FORLÌ-CESENA E RIMINI

## Premessa

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (d'ora in poi SMVP) rappresenta il complesso di regole, procedure e strumenti con le relative relazioni di reciprocità nella "partecipazione" dei vari attori al percorso/processo valutativo e con le integrazioni in termini di dati, informazioni e output grazie al quale la Camera di commercio è in grado di sovrintendere alle proprie attività di misurazione e valutazione della performance sia organizzativa che individuale.

Il SMVP è quindi un documento essenziale del ciclo di gestione della performance in quanto ne definisce le modalità di realizzazione nelle diverse fasi che lo compongono puntando a valorizzare l'importanza della performance organizzativa quale dimensione determinante per verificare operato e "rendimento" dell'Ente. E' in quanto componenti di tale organizzazione che i singoli dipendenti, con il loro impegno professionale, contribuiscono a determinare l'entità dell'operato e il livello di rendimento entrando nel SMVP nella dimensione individuale della performance.

Il SMVP ha poi anche la finalità di misurare e valutare risultati e comportamenti per assegnare ed erogare la premialità a chiusura del ciclo della performance.

Sulla base di queste premesse, nel presente documento sono descritte nelle rispettive dimensioni e componenti fondamentali del SMVP metodologie, criteri, monitoraggio, misurazione e valutazione delle performance organizzativa e individuale e le procedure di conciliazione in relazione a quest'ultima.

Il quadro normativo al quale il SMVP fa riferimento è costituito principalmente dal D.Lgs. 150/2009 così come aggiornato dal D.Lgs. 74/2017 nonché dalle Linee Guida elaborate da Unioncamere con la collaborazione del Dipartimento della Funzione Pubblica. La struttura del documento è coerente inoltre con le Linee Guida sulla redazione del Piano della performance elaborate sempre da Unioncamere con la collaborazione del Dipartimento della Funzione Pubblica e con le successive indicazioni riferite al Piano Integrato di Attività e Organizzazione (d'ora in poi PIAO).

E' importante evidenziare che gli ultimi interventi del legislatore sono mirati a consentire la misurazione della capacità del soggetto pubblico di "creare valore" per la comunità dei suoi utenti con le risorse rese disponibili e con la finalità quindi di misurare i risultati perseguiti mediante l'azione pubblica, stabilendone dinamiche, metriche, obiettivi. In quest'ottica il SMVP è quindi un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia dell'intero ciclo della performance.

Le principali novità introdotte dal D.Lgs. 74/2017 sul SMVP e declinate nel contesto specifico delle Camere di commercio sono le seguenti:

- maggiore attenzione agli indicatori d'impatto e al livello alto della programmazione;
- maggiore enfasi sulla performance organizzativa;
- focalizzazione sul collegamento tra performance organizzativa e performance individuale;
- rafforzamento della necessità di garantire una significativa differenziazione delle valutazioni;
- previsione di obiettivi e indicatori comuni per valutare le performance del Sistema Camerale nel suo complesso;
- maggiore importanza alla partecipazione degli utenti interni/esterni alla valutazione della performance



# Indice generale

<b>1. Sistema di misurazione e valutazione.....</b>	<b>5</b>
1.1. Dimensioni della performance.....	5
1.2. Elementi di base del sistema.....	5
1.3. Fasi del processo.....	6
1.4. Attori coinvolti e adempimenti relativi alle varie fasi del processo.....	7
<b>2. Performance organizzativa.....</b>	<b>11</b>
2.1. Pianificazione e criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target.....	12
2.2. Monitoraggio intermedio e misurazione finale.....	15
2.3. Valutazione.....	16
2.4. Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione.....	18
<b>3. Performance individuale.....</b>	<b>19</b>
3.1. Finalità e principi.....	21
3.2. Criteri e fattori di valutazione del personale.....	22
3.3. Processo di valutazione della performance individuale.....	25
3.4. Procedure di conciliazione.....	29
<b>4. Raccordo e integrazione con i documenti e i sistemi di pianificazione, programmazione e controllo.....</b>	<b>30</b>
<b>5. Adozione e revisione del Sistema di misurazione e valutazione.....</b>	<b>32</b>
Allegati:	
Allegato 1 Schede di pianificazione e programmazione degli obiettivi.....	33
Allegato 2 Schede di misurazione e valutazione della performance individuale.....	34

# 1. Sistema di misurazione e valutazione

Come indicato in premessa, il presente SMVP contiene il complesso di regole, procedure, attori e strumenti attraverso il quale la Camera di commercio organizza e gestisce l'attività di misurazione e valutazione delle proprie performance. In particolare è funzionale:

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

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

## 1.1. Dimensioni della performance

La definizione dei contenuti che costituiscono il SMVP deriva dalla combinazione delle varie dimensioni della performance.

In particolare, le due dimensioni fondamentali della performance che il SMVP considera e rispetto alle quali genera principalmente output informativi e di giudizio sono:

- la performance organizzativa: esprime il risultato che la Camera consegue ai fini del raggiungimento degli obiettivi definiti in sede di pianificazione e della soddisfazione dei bisogni degli utenti. Riguarda l'Ente nel suo complesso o la singola area/unità organizzativa, ma può riguardare anche obiettivi che coinvolgono in maniera trasversale, per un periodo di tempo determinato, diversi ambiti organizzativi della Camera;
- la performance individuale: esprime il contributo fornito da un soggetto (sia esso Segretario Generale, Dirigente, Funzionario con incarico di Elevata Qualificazione o altro personale) in termini di risultati raggiunti e comportamenti tenuti nello svolgimento del proprio lavoro.

Il ciclo della performance comprende, con riferimento alla sola dimensione della performance organizzativa, anche l'Azienda speciale CISE.

## 1.2. Elementi di base del sistema

Il presente SMVP fa riferimento ai livelli di pianificazione adottati dalla Camera, in un'ottica di integrazione tra il ciclo della performance e il ciclo di contabilità e bilancio, di seguito riportati:

## 1. Sistema di misurazione e valutazione

	Documenti	Livelli di pianificazione
Orizzonte strategico		
1° livello	Programma Pluriennale	Ambiti Strategici
2° livello	Programma Pluriennale	Linee strategiche
3° livello	Relazione Previsionale e Programmatica	Obiettivi strategici
Orizzonte operativo		
1° livello	Piano Integrato di Attività e Organizzazione	Obiettivi operativi

In dettaglio:

- Ambiti strategici di competitività: del Territorio, delle Imprese e dell'Ente;
- Linee strategiche: meta obiettivi da realizzare con orizzonte temporale quinquennale.
- Obiettivi strategici: obiettivi da realizzare nel triennio;
- Obiettivi operativi: obiettivi da realizzare nell'anno.

### 1.3. Fasi del processo

Il ciclo della performance si articola in più fasi:

- pianificazione e programmazione
- assegnazione di obiettivi e risorse
- misurazione
- valutazione
- rendicontazione
- check-up.

Per pianificazione e programmazione si intende il processo con il quale si individuano le azioni e gli strumenti che permettono la realizzazione delle strategie attraverso la definizione di determinati obiettivi di breve e medio-lungo termine che riguardano sia determinati ambiti organizzativi, sia l'Ente nel suo complesso progettando che cosa fare, con quali risorse, come, dove, quando, in che sequenza e definendo quali sono i risultati da raggiungere.

La definizione degli obiettivi (e dei relativi indicatori e target) implica un processo di condivisione e confronto a due vie:

- la prima è dal vertice verso il basso (top-down), lungo la struttura organizzativa, in modo da articolare gli obiettivi declinando le strategie indicate dagli Organi e verificandone la fattibilità e i risultati attesi;
- la seconda, dal basso verso l'alto (bottom-up), parte dal contributo di chi opera ogni giorno su progetti e attività e possiede una conoscenza "sul campo" tale da consentire di prefigurare nel dettaglio i risultati che l'amministrazione può ambire ad ottenere.

La condivisione e il coinvolgimento nelle due direzioni permettono di ridurre l'asimmetria informativa sia verticalmente che orizzontalmente. I livelli più alti hanno una conoscenza più ampia delle strategie e dei processi dell'amministrazione, tuttavia non conoscono i dettagli operativi dei singoli progetti e attività.

## 1. Sistema di misurazione e valutazione

Viceversa, più si scende lungo l'organigramma più aumenta la conoscenza specifica, perdendo tuttavia la visione ampia e di lungo periodo dell'amministrazione. La definizione degli obiettivi prevede quindi un processo interattivo completo che permette di tenere conto degli input raccolti lungo entrambe le due direttrici "verticali".

Il processo di condivisione degli obiettivi avviene anche in senso "orizzontale". Ogni singolo obiettivo può, infatti, essere perseguito da una sola unità organizzativa ovvero da più unità o, ancora, può richiedere il contributo congiunto di tutte le unità. Laddove si richieda un'azione coordinata di tutti gli ambiti organizzativi, ci si trova in presenza di obiettivi «trasversali» rispetto ai quali si analizzano e si identificano e segmentano correttamente i contributi delle singole unità alla performance complessiva.

Questa modalità di definizione consente di:

- impostare adeguatamente indicatori e target;
- favorire il successivo collegamento tra la performance organizzativa e la performance individuale dei soggetti incardinati nelle diverse unità organizzative.

Per assegnazione di obiettivi e risorse si intende il processo, effettuato entro il mese di febbraio di ogni anno, attraverso il quale vengono individuati i soggetti responsabili del raggiungimento degli obiettivi e sono definite le risorse necessarie.

Per misurazione si 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 si intende l'attività di analisi e di 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 (feedforward) o correttive (feedback).

Per rendicontazione o accountability si intende la funzione del dare conto a consuntivo, evidenziando i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse con rilevazione degli eventuali scostamenti.

Per check-up si intende l'autovalutazione dell'intero ciclo nel suo complesso, dei relativi strumenti e documenti in un'ottica di miglioramento continuo che permetta di fare il punto sul livello di attuazione di norme e linee guida e sullo sviluppo effettivo del processo.

### 1.4. Attori coinvolti e adempimenti relativi alle varie fasi del processo

Come già evidenziato, il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e di quella individuale richiedono l'individuazione degli attori e la definizione della metodologia, delle responsabilità e delle tempistiche.

I principali attori / soggetti coinvolti nel ciclo della performance sono i seguenti:

- Organi di indirizzo politico, Consiglio e Giunta, i quali hanno interesse che la pianificazione e programmazione strategica e operativa recepisca i loro input determinando gli impatti desiderati e

## 1. Sistema di misurazione e valutazione

restituendo risultati coerenti;

- Tecnostruttura, intesa come l'insieme dei soggetti guidati dal Segretario Generale che, ai diversi livelli, sono chiamati ad alimentare il processo e sono responsabilizzati a raggiungere determinati risultati;
- Ufficio Pianificazione, programmazione e controllo di gestione (nel quale è incardinata anche la Struttura tecnica di supporto all'Organismo di valutazione), che affianca la Tecnostruttura nelle varie fasi del processo fornendo assistenza, presidiando strumenti, modalità e sorvegliando il rispetto dei tempi (composta, in qualità di Responsabile, dal Funzionario con incarico di Elevata Qualificazione responsabile del Servizio Data Strategy);
- Organismo di valutazione che svolge un ruolo essenziale di garanzia e di supporto al controllo strategico;
- Cittadini e altri Utenti.

Gli Organi di indirizzo politico sono i soggetti che innescano l'intero processo di pianificazione delineando il quadro strategico entro il quale esso deve svolgersi. Il Consiglio approva il Programma pluriennale e la Relazione previsionale e programmatica (d'ora in poi RPP). La Giunta approva invece i documenti specificamente previsti dalla normativa in materia di Ciclo della performance (SMVP, PIAO, Monitoraggio e Relazione). La Giunta viene poi 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 iniziali) e nell'assegnazione e valutazione degli obiettivi di performance individuale del Segretario Generale e dello stesso in qualità di Dirigente di Struttura organizzativa assegnata.

In merito alla Tecnostruttura:

- il Segretario Generale, coadiuvato dalla Dirigenza e dai Funzionari con incarico di Elevata Qualificazione e con il supporto trasversale dell'Ufficio Pianificazione, programmazione e controllo di gestione, coordina il lavoro di declinazione delle Linee strategiche definite nel Programma pluriennale negli obiettivi strategici e operativi da sottoporre all'approvazione degli Organi (rispettivamente Consiglio per gli obiettivi strategici in sede di Relazione Previsionale e Programmatica e Giunta per gli obiettivi gestionali - di competenza di altri uffici dell'Ente - in sede di Budget direzionale e gli operativi in sede di Piano Integrato di Attività e Organizzazione) previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili. Assegna quindi risorse e obiettivi alla Dirigenza e ne valuta la performance individuale con l'ausilio dell'Organismo di valutazione. Avvalendosi dell'Ufficio Pianificazione, programmazione e controllo di gestione, coordina il presidio a livello generale dell'attività di pianificazione e il raggiungimento degli obiettivi definiti attraverso le attività di monitoraggio, la rendicontazione e la misurazione e la valutazione delle performance in tutte le sue dimensioni;
- i Dirigenti collaborano con il Segretario Generale nella traduzione delle linee strategiche in obiettivi strategici ed operativi e in tutte le fasi in cui si dispiega il ciclo della performance. Sono parte attiva nelle fasi di pianificazione, monitoraggio, rendicontazione e valutazione della performance organizzativa per la misurazione del livello di performance espressa dagli indicatori e del conseguente grado di raggiungimento degli obiettivi di Ente, di ambito organizzativo o di carattere trasversale. La Dirigenza



## 1. Sistema di misurazione e valutazione

valuta le performance individuali dei Funzionari con incarico di Elevata Qualificazione e le performance dei Dipendenti con l'ausilio degli stessi Funzionari con incarico di Elevata Qualificazione;

- i Funzionari con incarico di Elevata Qualificazione collaborano, per quanto di competenza, con la Dirigenza nelle varie fasi del ciclo della performance.

L'Ufficio Pianificazione, programmazione e controllo di gestione (nel quale è incardinata anche la Struttura tecnica di supporto all'Organismo di valutazione) svolge un ruolo metodologico, organizzativo e realizzativo articolato sulle dimensioni interna (verso l'Organizzazione) ed esterna (verso l'Organismo di valutazione). In sintesi, ha il compito di attuare in un'ottica di miglioramento continuo, nel rispetto della normativa e delle linee guida, il processo di pianificazione in tutte le fasi complesse nelle quali si articola. Oltre quindi a compiti di natura metodologica (tra i quali l'impostazione e l'aggiornamento del SMVP), sollecita l'avvio e la puntuale realizzazione dei momenti di pianificazione provvedendo contestualmente alla messa a punto degli strumenti necessari e dei documenti relativi (Piano Integrato di Attività e Organizzazione). In sede di Pianificazione, Monitoraggio infrannuale e di Rendicontazione si interfaccia con i vari responsabili delle performance coordinando il gruppo di lavoro. Redige e aggiorna la documentazione prevista dalla normativa e ne cura la pubblicazione. Coordina la realizzazione delle indagini sulla soddisfazione dell'utenza (customer satisfaction) per garantire la partecipazione degli utenti ai processi di valutazione della performance organizzativa. Presidia la definizione di Standard di qualità e della Carta dei servizi. Collabora con il Segretario Generale in tutte le attività di coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni.

Nella veste di Struttura tecnica, supporta inoltre direttamente l'attività dell'Organismo di valutazione nella definizione di modelli, carte di lavoro, check list funzionali all'attività di valutazione, collabora con l'Organismo di valutazione nella predisposizione del Regolamento sulle modalità di funzionamento dell'Organismo stesso, della Relazione sul funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance, del Report di controllo strategico e svolge l'attività di verbalizzazione.

In sintesi svolge il ruolo di coordinamento e presidio di tutte le fasi del processo di pianificazione e programmazione e di interfaccia con tutti gli attori a vario titolo interessati e coinvolti nel Ciclo della performance.

L'Organismo di valutazione riveste il ruolo fondamentale di "External auditor". In base all'articolato quadro normativo vigente e alle Linee guida per il Sistema Camerale, in posizione di autonomia e riferendo al Presidente, alla Giunta, al Segretario Generale e al Collegio dei Revisori, svolge principalmente funzioni e compiti di:

- monitoraggio e verifica dell'idoneità dell'intero e complesso impianto che consente il corretto svolgimento del ciclo della performance;
- proposta della valutazione del Dirigente di vertice per l'attribuzione della retribuzione di risultato;
- valutazione e controllo strategico;
- controllo generale della qualità.

Promuove, inoltre, e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità e in tema di prevenzione della corruzione e di rispetto delle pari opportunità.

## 1. Sistema di misurazione e valutazione

Più in particolare rispetto al ciclo della performance, l'Organismo di valutazione, avvalendosi anche dei risultati del Controllo di gestione e di eventuali proprie autonome rilevazioni qualitative e quantitative:

- a. verifica l'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati segnalando, altresì, alla Giunta la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio;
- b. valuta la performance organizzativa dell'Ente anche tenendo conto del grado di soddisfazione in relazione alla qualità dei servizi resi espresso dai cittadini e dagli altri utenti finali. A tal fine verifica che la Camera abbia adottato gli strumenti organizzativi necessari a consentire ai cittadini o agli altri utenti finali, in relazione alla qualità dei servizi resi, di partecipare alla valutazione della performance organizzativa dell'Ente;
- c. fornisce alla Giunta gli elementi necessari per la valutazione della performance del Segretario Generale, e dello stesso in qualità di Dirigente di Struttura organizzativa assegnata, e ne propone la valutazione;
- d. formula proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi in ordine al funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni;
- e. garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione verificando la significativa differenziazione dei giudizi ed esprimendo parere preventivo e vincolante all'adozione e alle successive modifiche del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Sempre in relazione alla gestione e all'evoluzione del Ciclo della performance opera soprattutto sul piano della supervisione metodologica e tra i suoi compiti principali rientra il monitoraggio e quindi la predisposizione della "Relazione 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. In relazione al Controllo di gestione coordina la predisposizione del Report di controllo strategico.

Infine, i Cittadini e altri Utenti finali partecipano, in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, alla valutazione della performance organizzativa secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19 bis del D.Lgs. 150/2009 testo coordinato.

## 2. Performance organizzativa

La performance organizzativa è elemento centrale del Piano Integrato di Attività e Organizzazione. Essa è definita come il risultato che la Camera di commercio consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi definiti in sede di pianificazione e della soddisfazione dei bisogni degli utenti.

L'art. 8 del D.Lgs. 150/2009 (attuazione della L. 15/2009, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni), nella versione in vigore, stabilisce che

*“1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:*

- a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;*
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;*
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;*
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;*
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;*
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;*
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;*
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.*

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

A tale proposito va ricordato che in base all'art. 4 bis della L. 580/1993, come modificata dal D. Lgs. 219/2016, è stato istituito presso il Ministero dello Sviluppo Economico (ora Ministero delle Imprese e del Made in Italy), con Decreto del 07/02/2018, il Comitato indipendente di valutazione della performance del Sistema camerale. Tra i compiti del Comitato vi è anche la valutazione e misurazione annuale delle condizioni di equilibrio economico-finanziario delle singole Camere di commercio e dell'efficacia delle azioni adottate per il suo perseguimento, nonché la valutazione dei programmi e delle attività svolti dalle Camere di commercio, anche in forma associata e attraverso enti e organismi comuni.

In questo scenario, gli eventuali obiettivi di sistema che sono proposti a livello centrale (“obiettivi generali” ai sensi dell'art. 5 del D.Lgs. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. 74/2017) permetteranno di fare conoscere e apprezzare il perseguimento delle finalità fondamentali e delle linee strategiche del Sistema camerale nel suo complesso, nonché il contributo dei singoli Enti al raggiungimento di tali obiettivi. Secondo le indicazioni di Unioncamere, la pianificazione delle singole Camere può contenere un nucleo di

## 2. Performance organizzativa

obiettivi comuni a livello di sistema, associato ad un pacchetto di parametri “core” in grado di testimoniare il buon esito delle iniziative messe in campo per il soddisfacimento degli interessi e delle aspettative degli stakeholder nell’ambito del macro-ambiente “Sistema camerale” nel suo complesso.

In particolare, la performance organizzativa della Camera di commercio è articolata su due livelli:

- performance complessiva dell’Ente, incentrata sulla realizzazione degli obiettivi della Camera nel quadro delle sue mission e vision e degli ambiti istituzionali di intervento;
- performance di singole articolazioni dell’Ente (Strutture dirigenziali, Posizioni con incarico di Elevata Qualificazione, Uffici, Gruppi di lavoro specifici per obiettivi intersettoriali o trasversali), concernente il contributo che le singole articolazioni forniscono alla performance complessiva dell’Ente.

In entrambi i casi, in sede di misurazione della performance organizzativa si tiene conto di indicatori sintetici, frutto di ponderazione delle performance rilevate relativamente all’insieme degli obiettivi dell’Ente (nel primo caso) o alle diverse articolazioni organizzative (nel secondo).

In sede di successiva valutazione, ove necessario, vengono messe a fuoco: le eventuali cause di gap tra performance programmata e performance rilevata; eventuali informazioni integrative, anche di carattere economico-contabile, mutamenti e fattori esogeni intervenuti nel contesto esterno che hanno influenzato le performance rilevate.

A regime e in futuro si prevede la possibilità di considerare eventuali serie storiche e di posizionamento comparativo (benchmarking).

La valutazione congiunta di tutti questi elementi considerati permette ai soggetti valutatori di formulare un giudizio complessivo sulla performance della Camera.

### 2.1. Pianificazione e criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

Gli elementi fondamentali del SMVP della Camera di commercio 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.

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

- obiettivi strategici, ovvero le mete, i risultati realizzabili in orizzonte temporale triennale che presentano un elevato grado di rilevanza rispetto alle strategie dell’Ente;
- obiettivi operativi, ovvero le mete, i risultati realizzabili in un orizzonte temporale annuale attraverso le azioni ed i progressi messi in campo con gli strumenti di programmazione operativa dell’Ente.

Nel Programma Pluriennale sono definiti con un orizzonte temporale quinquennale gli Ambiti di competitività e le Linee strategiche della Camera di commercio. Ambiti e Linee strategiche sono poi declinati in obiettivi strategici triennali nella Relazione Previsionale e Programmatica e nel Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi (P.I.R.A.) approvato unitamente al Preventivo.

## 2. Performance organizzativa

Gli obiettivi strategici dell'Ente sono individuati tenendo conto del contesto economico territoriale e delle sue dinamiche, dei vincoli organizzativi e di risorse, nonché delle istanze emerse dagli stakeholder del territorio.

L'allineamento della strategia con la gestione operativa è ottenuta, al fine di garantire continuità e coerenza, mediante il cascading degli obiettivi seguendo la "logica ad albero": gli obiettivi strategici vengono declinati attraverso specifici obiettivi operativi, che rappresentano gli interventi, le azioni, le attività che l'Ente porrà in essere con un orizzonte temporale di norma non superiore a 12 mesi in modo funzionale e/o coerente con il raggiungimento degli obiettivi di medio periodo (strategici).

Gli obiettivi, siano essi strategici od operativi, devono essere sfidanti e motivanti, ma oggettivamente e ragionevolmente raggiungibili e coerenti con le risorse disponibili e i tempi di azione previsti.

Agli obiettivi strategici e operativi (di gruppo o individuali) può anche eventualmente essere attribuito un "peso" definito sulla base dell'importanza degli stessi per l'Ente; qualora non vengano stabiliti pesi specifici, il "peso" di ciascun obiettivo viene determinato in misura proporzionale tramite ripartizione lineare del loro peso complessivo (100%).

Gli obiettivi operativi sono quindi definiti (nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione), previo confronto con i soggetti interessati, e possono essere oggetto di modifica, adeguamento e integrazione nel corso dell'anno.

Una volta definita la performance attesa attraverso i relativi obiettivi, la performance realizzata viene misurata mediante l'utilizzo di **indicatori** adeguati, che costituiscono i parametri scelti per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi.

Gli indicatori possono essere "semplici", ovvero costituiti da "**misure**", che sono componenti elementari (di carattere quali-quantitativo), oppure "complessi", vale a dire costituiti da un algoritmo di calcolo che combina insieme più misure ed è in grado di fornire un'informazione sintetica circa uno specifico fenomeno (nel nostro caso, il raggiungimento dell'obiettivo).

Gli indicatori possono fare riferimento a diverse dimensioni della performance che si intendono misurare e sono costituiti da parametri, di carattere fondamentalmente quantitativo, utili a rilevare lo stato di avanzamento dei target previsti.

Le dimensioni della performance descritte dagli indicatori possono essere le seguenti:

- stato delle risorse dedicate (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili): 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 impiegando la minore quantità di risorse possibile; in altre parole, dato un certo livello di input, un processo è efficiente quando consente di realizzare il massimo output possibile; non solo, un processo è efficiente anche quando consente di aumentare l'output a parità di risorse;
- efficacia quantitativa: capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati; si calcola, dunque, rapportando i risultati raggiunti a specifici valori-obiettivo;
- qualità o efficacia qualitativa erogata: livelli qualitativi effettivamente raggiunti e misurabili in base a predefinite modalità di erogazione del servizio stesso;

## 2. Performance organizzativa

- qualità o efficacia qualitativa percepita: qualità del servizio riscontrata dagli utenti ed espressa mediante la rilevazione della soddisfazione (customer satisfaction);
- impatto: ricaduta concreta in termini di valore pubblico prodotto dall'ente nei confronti dei propri stakeholder.

Gli indicatori, ove possibile, devono essere caratterizzati da:

- completezza: capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione;
- pertinenza: capacità di un insieme di indicatori di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo;
- tempestività: capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori;
- misurabilità: capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili.

Per essere realmente spendibili, gli indicatori devono anche superare il vaglio della c.d. "robustezza" affinché siano realizzabili e utilizzabili a livello pratico in termini di:

- comprensibilità: intuitività dell'algoritmo con il quale l'indicatore è calcolato;
- costo: facilità nell'accessibilità e/o nel ricavarli;
- significatività: "centratura" e contributo informativo rispetto al tipo e all'ambito di misurazione da assolvere;
- frequenza: periodicità di aggiornamento;
- strutturazione: misurabilità e univocità delle informazioni restituite;
- confrontabilità: nel tempo e con altre realtà.

Anche agli indicatori può eventualmente essere attribuito un "peso". Qualora non vengano stabiliti pesi specifici, il "peso" percentuale di ciascun indicatore viene determinato in misura proporzionale tramite ripartizione lineare di ciascuno tra tutti gli indicatori dell'obiettivo di riferimento in modo da totalizzare 100.

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

Di seguito si riportano i **margini di tolleranza** entro i quali gli indicatori/obiettivi (e i relativi livelli gerarchicamente superiori) possono essere considerati come "in linea" / "raggiunti" (in termini di scostamenti accettabili rispetto al target):

- per gli indicatori: 5%.
- per gli obiettivi (e i relativi livelli gerarchicamente superiori): 5%.

Sono altresì definite le **soglie critiche** sotto alle quali gli indicatori/obiettivi (e i relativi livelli gerarchicamente superiori) sono considerati come "fuori target" / "non raggiunti":

- per gli indicatori: 60%
- per gli obiettivi (e i relativi livelli gerarchicamente superiori): 60%.

Ai fini dell'evidenziazione secondo la classica rappresentazione semaforica basata sui colori, gli indicatori saranno pertanto considerati "in linea" e gli obiettivi (e i relativi livelli gerarchicamente superiori) saranno considerati "raggiunti", e quindi contrassegnati con il colore verde, nel caso in cui il valore conseguito sia



## 2. Performance organizzativa

compreso all'interno dei valori definiti dai margini di tolleranza, mentre saranno considerati rispettivamente "fuori target" e "non raggiunti" se il valore rilevato / conseguito risulterà al di sotto della soglia critica (colore rosso).

Le performance comprese tra la soglia critica e il margine di tolleranza inferiore avranno la stringa di valutazione (contrassegnata dal colore giallo) "Critico" per gli indicatori e "Parzialmente raggiunto" per gli altri livelli di pianificazione.

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

### 2.2. Monitoraggio intermedio e misurazione finale

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 e può riguardare momenti e livelli diversi e prevede l'utilizzo di una specifica reportistica.

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

Con il coordinamento e il presidio dell'Ufficio Pianificazione, programmazione e controllo di gestione, la rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, dai Funzionari con incarico di Elevata Qualificazione. La validazione dei dati compete alla Dirigenza e al Segretario Generale per gli ambiti organizzativi di responsabilità di ciascuno.

L'Ufficio Pianificazione, programmazione e controllo di gestione, sulla base dei dati validati dai Dirigenti, raccoglie le risultanze di tale processo ed elabora i report volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione del monitoraggio degli obiettivi.

La misurazione a fine periodo costituisce la rendicontazione della performance organizzativa, che confluisce nella Relazione sulla Performance e l'alimenta.

Dal punto di vista operativo, il **calcolo della performance organizzativa** (complessiva oppure di solo Ente) avviene in risalita elaborando:

1. il grado di raggiungimento di ogni **obiettivo operativo** come media della percentuale di raggiungimento degli indicatori attribuiti;
2. il grado di raggiungimento di ogni **obiettivo strategico** viene calcolato come media:
  - 2a. con un peso del 60%, della media della percentuale di raggiungimento di tutti gli indicatori attribuiti all'obiettivo strategico stesso;
  - 2b. con un peso del 40%, della media del grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi operativi discendenti dall'obiettivo strategico stesso.

## 2. Performance organizzativa

Nel caso di obiettivo strategico senza obiettivi operativi sottostanti, il grado di raggiungimento viene calcolato come media della percentuale di raggiungimento di tutti gli indicatori attribuiti all'obiettivo strategico stesso.

3. il grado di raggiungimento di ogni **linea strategica** come media del grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi strategici discendenti dalla linea strategica stessa;
4. il grado di raggiungimento di ogni **ambito strategico** di competitività come media del grado di raggiungimento di tutte le linee strategiche discendenti dallo stesso;
5. la **performance organizzativa** come media del grado di raggiungimento di tutti gli ambiti strategici di competitività.

Il **calcolo della performance dei singoli ambiti organizzativi** avviene elaborando:

1. il grado di raggiungimento di ogni obiettivo operativo come media della percentuale di raggiungimento degli indicatori attribuiti (stesso del punto 1 del calcolo della performance organizzativa);
2. la performance degli **Uffici** viene calcolata come media del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi attribuiti;
3. la performance dei **Servizi** viene calcolata come media delle performance degli Uffici relativi;
4. la performance delle **Strutture dirigenziali** viene calcolata come media:
  - 4a. con un peso del 30%, della media del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi individuali attribuiti ai responsabili dei Servizi relativi alla Struttura dirigenziale stessa;
  - 4b. con un peso del 70%, della media delle performance dei Servizi/Uffici alle dirette dipendenze della Struttura dirigenziale stessa.

Il calcolo delle medie tiene conto del peso se attribuito in sede di pianificazione (media ponderata); se non attribuito si applica la media semplice.

### 2.3. Valutazione

La valutazione è un processo qualitativo di interpretazione delle risultanze emerse in sede di misurazione e di attribuzione di significato che porta ad un giudizio sui risultati raggiunti attraverso il confronto tra i livelli di performance conseguiti e programmati in relazione agli obiettivi e alla soddisfazione delle attese dei portatori d'interesse, nonché ai fattori di contesto.

Questa fase del processo permette di attivare in modo tempestivo gli eventuali interventi correttivi che possono rendersi necessari per lo svolgimento complessivo del processo di pianificazione.

In esito alla valutazione del monitoraggio intermedio, può rendersi necessaria la ridefinizione di alcuni obiettivi annuali (e dei relativi indicatori e target) attraverso la modifica di quelli esistenti ovvero l'introduzione di nuovi. Qualora si rendano necessari interventi correttivi o, addirittura, occorra provvedere a modificare gli obiettivi esistenti, le variazioni apportate devono essere opportunamente segnalate come "Revisioni" (al fine di garantirne la tracciabilità) aggiornando per la parte relativa il Piano Integrato di Attività e Organizzazione a cura della Giunta. Nel caso degli obiettivi strategici previsti nella RPP, l'attività di revisione è a cura del Consiglio in concomitanza con l'assestamento del Preventivo economico.



## 2. Performance organizzativa

In sintesi, le fasi di misurazione e valutazione della performance organizzativa, pur essendo tra loro distinte, sono di fatto strettamente correlate. In particolare, si integrano:

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

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

- 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 coerenti con quelli attesi, occorre ripensare la strategia per correggerne opportunamente la rotta.

### Valutazione partecipativa

Alla luce delle novità introdotte dal D.Lgs. 74/2017, dalle conseguenti Linee guida n. 4 del Dipartimento della Funzione Pubblica, nonché dal Modello definito ad hoc per le Camere di commercio da parte di Unioncamere nell'ambito di un Laboratorio con il Dipartimento stesso, oltre alla valutazione "tradizionale" della performance organizzativa l'Ente può ricorrere anche a un processo di valutazione che prevede un confronto con i propri stakeholder. Si tratta di una modalità di valutazione che prevede il pieno coinvolgimento degli interlocutori, rovesciando la prospettiva per cui l'utente/stakeholder è esclusivamente oggetto d'indagine, ma diviene a tutti gli effetti un co-valutatore delle attività e dei servizi di cui beneficia, anche ai fini del miglioramento organizzativo.

Nelle Camere di commercio il profilo istituzionale e il meccanismo di formazione degli Organi hanno in sé il principio del co-governo: i principali stakeholder partecipano nelle decisioni e nelle strategie dell'Ente. Negli organi, infatti, sono rappresentate le principali categorie dell'economia locale (associazioni di categoria, ordini professionali, organizzazioni sindacali). Di fatto, si configura un meccanismo di governance che prevede già la presenza di soggetti che rappresentano organizzazioni senz'altro annoverabili tra gli stakeholder camerali più rilevanti.

Tutte le iniziative che mirino al massimo coinvolgimento in termini di informazione degli organi nella valutazione della performance della Camera di commercio assolvono quindi il compito di realizzare una valutazione partecipativa.

Oltre ai tradizionali passaggi formali e approvativi (peraltro previsti dalle norme, come ad es. l'approvazione di PIAO e Relazione), è possibile prevedere annualmente la presentazione e discussione

## 2. Performance organizzativa

del Report di controllo strategico predisposto con l'Organismo di valutazione, affinché gli amministratori possano apprezzare il grado di avanzamento delle policy e dei programmi, oltre a una valutazione ampia e organica della performance nelle sue varie dimensioni.

In ogni caso, annualmente la Camera di commercio può definire e/o aggiornare la mappatura degli stakeholder, utilizzando gli strumenti (matrici) individuati con il già citato modello elaborato da Unioncamere. A seguito di tale mappatura, si potranno prevedere eventuali e necessarie azioni ulteriori di coinvolgimento nei confronti di categorie specifiche di stakeholder o di processi di particolare rilevanza, provvedendo nel seguito a realizzare le azioni di coinvolgimento necessarie a raccogliere input di valutazione sia in chiave consuntiva che di ri-progettazione delle strategie e dell'operatività dei servizi. Laddove recepite, tali valutazioni potranno essere inserite, in sede di consuntivazione, nella Relazione sulla performance in ordine alla valutazione di specifici aspetti e processi.

### 2.4. Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione

La funzione di misurazione della performance è svolta per i rispettivi ruoli dai componenti della Tecnostruttura con il coordinamento dell'Ufficio Pianificazione, programmazione e controllo di gestione e, rispettivamente, coinvolge nell'indicazione delle misure i Funzionari con incarico di Elevata Qualificazione e nella validazione la Dirigenza e il Segretario Generale per quanto di competenza di ciascuno.

La funzione di valutazione della performance complessiva dell'Ente e dei vari ambiti organizzativi è svolta dall'Organismo di valutazione previo confronto con il Segretario Generale e la Dirigenza avvalendosi della Struttura tecnica di supporto e tiene conto del grado di raggiungimento degli obiettivi integrando la valutazione di indicatori sintetici, ove necessario, con l'analisi di altri elementi di carattere quali-quantitativo e di contesto ovvero grazie a specifiche informazioni aggiuntive fornite dai Dirigenti, quali ad esempio:

- cause di eventuali scostamenti tra i risultati ottenuti e quelli programmati;
- ove disponibili e/o significativi a regime in futuro, trend storici o analisi comparative 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 sulla Camera utili a interpretare i risultati ottenuti.

Come già evidenziato in precedenza, alla valutazione della performance organizzativa partecipano anche gli utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'Amministrazione secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19 bis del D.Lgs. n. 150 del 2009 così come aggiornato dal D.Lgs. n. 74 del 2017.

La considerazione congiunta di tutti gli elementi considerati consente all'Organismo di valutazione di formulare e motivare un giudizio discrezionale sull'andamento dell'amministrazione in occasione della redazione della Relazione sulla performance.

### 3. Performance individuale

La performance individuale può essere sinteticamente definita come il contributo dei singoli dipendenti, attraverso il loro impegno professionale, alla determinazione dell'entità dell'operato e del livello di rendimento dell'Organizzazione.

In particolare, l'art. 9 del D.Lgs. 150/2009, nella formulazione vigente, stabilisce quanto di seguito riportato **applicabile alla performance individuale del personale della Camera di commercio** (il contributo del personale dell'Azienda speciale CISE è valorizzato solo nella dimensione della performance organizzativa):

*“1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, ... , è collegata:*

*a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;*

*b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;*

*c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;*

*d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;*

*d-bis) agli indicatori di performance relativi al raggiungimento degli obiettivi derivanti dalla programmazione strategica della piena accessibilità delle amministrazioni, da parte delle persone con disabilità.*

....

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

*a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;*

*b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.*

....”

La performance individuale è costituita dall'insieme dei risultati conseguiti e delle prestazioni rese dal dipendente in relazione al contributo dato al conseguimento della mission istituzionale della Camera di commercio. Essa viene valutata diversamente in relazione ai differenti inquadramenti professionali (di cui al nuovo sistema di classificazione introdotto dal CCNL Comparto Funzioni Locali 2019-2021) e si distingue pertanto fra:

- Segretario Generale;
- Dirigenti;
- Personale inquadrato nell'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione con incarichi di Elevata Qualificazione (EQ);
- Personale inquadrato nell'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione senza incarichi di Elevata Qualificazione (EQ);

### 3. Performance individuale

- Personale inquadrato nell'area degli Istruttori;
- Personale inquadrato nell'area degli Operatori Esperti.

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

- risultati;
- comportamenti,

e viene sviluppata su un duplice piano:

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

Per i dipendenti con inquadramenti professionali più elevati assume maggiore rilievo il grado di raggiungimento dei risultati assegnati, per l'ovvia motivazione che, se un soggetto ha responsabilità e compiti direttivi, è corretto che sia valutato in misura prevalente con riguardo agli effetti concretamente determinati dalle sue azioni.

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

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

#### Incidenza delle componenti di performance individuale

	Risultati			Comportamenti	Totale
	di Ente (a)	ambito organizzativo (b)	Obiettivi individuali (c)		
Segretario Generale	60,0	/	20,0	20,0	100,0
Dirigenti	15,0	45,0	20,0	20,0	100,0
Funzionari con incarico di Elevata Qualificazione	10,0	30,0	20,0	40,0	100,0
Funzionari, Istruttori e Operatori esperti	5,0	35,0	/	60,0	100,0

(a) Si utilizza l'indicatore sintetico della performance organizzativa

(b) Si utilizza l'indicatore sintetico della performance raggiunta dagli ambiti organizzativi (Strutture, Servizi e Uffici)

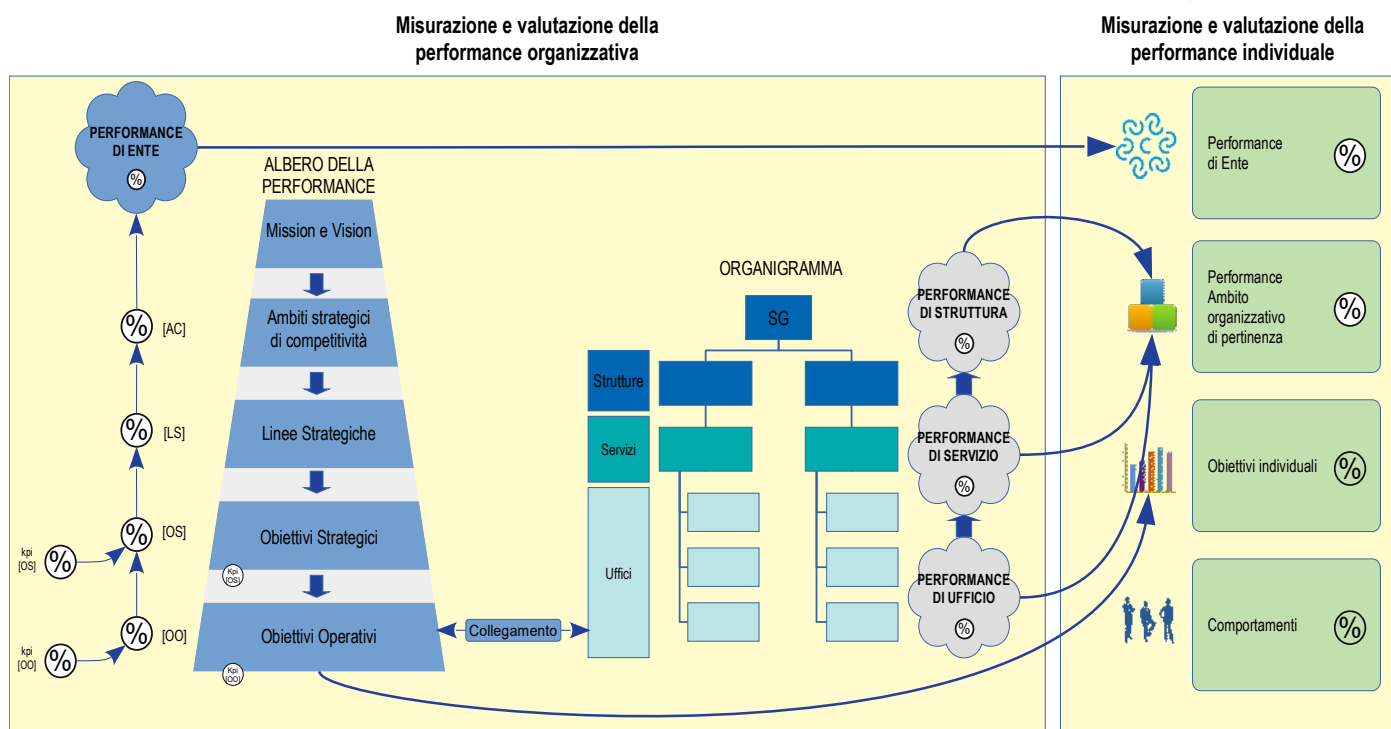
(c) per Segretario Generale, Dirigenti e Funzionari con incarico di Elevata Qualificazione si utilizza il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi individuali assegnati attribuendo il peso come indicato sulle singole schede degli obiettivi. Il restante Personale non ha obiettivi individuali ma partecipa a obiettivi operativi dell'ambito organizzativo di pertinenza / Ufficio.

Il punteggio massimo conseguibile per ogni area di personale dell'Ente è pari a 100.

*Si vedano in allegato i format delle varie tipologie di Schede di valutazione individuale.*

In sintesi il processo di misurazione e valutazione complessivo che parte dalla performance organizzativa fino a quella individuale è rappresentato di seguito:

### 3. Performance individuale



#### 3.1. Finalità e principi

Attraverso l'implementazione del SMVP si intende evidenziare l'apporto del contributo individuale rispetto agli obiettivi dell'organizzazione, chiarendo, a ciascuno, le aspettative in termini di risultati e comportamenti finalizzati anche allo sviluppo di capacità manageriali e/o professionali. Il Sistema è anche agganciato ai sistemi incentivanti dell'Ente e dovrebbe contribuire, in tal modo, a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole al perseguimento delle finalità dell'Ente.

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

- predeterminazione e conoscenza preventiva degli obiettivi: questi sono infatti individuati attraverso un processo di confronto e di comunicazione che coinvolge i soggetti interessati;
- motivabilità del giudizio: attraverso l'utilizzo di schede di valutazione articolate;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore;
- partecipazione al processo da parte del valutato: mediante monitoraggio e segnalazione del grado di raggiungimento e con la ricezione delle schede di valutazione.

In sede di monitoraggio infrannuale degli obiettivi, qualora dovessero verificarsi situazioni di criticità relative a comportamenti e competenze del personale, i dirigenti si attivano per un confronto con il personale interessato, al fine di un miglioramento della prestazione.

### 3. Performance individuale

#### 3.2. Criteri e fattori di valutazione del personale

Nel seguito sono sintetizzati i criteri, i fattori e i driver impiegati nella valutazione delle diverse tipologie di personale (Segretario Generale, Dirigenti, Funzionari con incarico di Elevata Qualificazione, altri Dipendenti) della Camera di commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini.

##### Segretario Generale, Conservatore e Direttore Azienda speciale

Oggetto della valutazione del Segretario Generale della Camera sono:

- i **risultati**, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'Ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali, con un'attenzione particolare al tema strategico della formazione;
- i **comportamenti** agiti per conseguire i risultati prefissati.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti sono riconducibili a:

- **capacità di valutazione dei propri collaboratori**: realizzare una significativa differenziazione dei giudizi;
- **capacità direzionale**: chiarire gli obiettivi dell'Ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate, governare i processi di pianificazione, programmazione strategica e operativa dell'Ente nel complesso, organizzare politiche di lavoro agile;
- **capacità di responsabilizzazione**: responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità, verificare funzioni delegate, facilitare il processo di crescita professionale dei collaboratori;
- **leadership**: assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'Ente;
- **innovatività**: stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale;
- **capacità relazionali e di networking**: curare le relazioni e costruire reti relazionali con gli interlocutori dell'Ente allo scopo di accrescerne la presenza e l'efficacia istituzionale, favorire e promuovere il lavoro in team, anche in ambiti trasversali;
- **trasparenza e prevenzione della corruzione**: governare e indirizzare l'attività in materia di trasparenza e il processo di gestione del rischio e di diffusione della cultura e della legalità nell'Ente;
- **adempimento degli obblighi formativi**: partecipare al percorso formativo previsto dal Decreto MiSE 230/2012.

##### Dirigenti

Oggetto della valutazione dei Dirigenti sono:

- i **risultati**, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'Ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali, con un'attenzione particolare al tema strategico della formazione;
- i **comportamenti** agiti dai Dirigenti stessi per conseguire i risultati prefissati.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei Dirigenti sono riconducibili a:

### 3. Performance individuale

- **capacità di valutazione dei propri collaboratori:** realizzare una significativa differenziazione dei giudizi;
- **capacità direzionale:** chiarire gli obiettivi dell'Ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate, governare i processi di pianificazione, programmazione strategica e operativa dell'Ente per quanto di competenza, progettare attività in modalità agile;
- **capacità di responsabilizzazione:** responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità, verificare funzioni delegate, facilitare il processo di crescita professionale dei collaboratori;
- **leadership:** assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'Ente;
- **innovatività:** stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale;
- **capacità relazionali e di networking:** curare le relazioni e costruire reti relazionali con gli interlocutori dell'Ente allo scopo di accrescerne la presenza e l'efficacia istituzionale, favorire e promuovere il lavoro in team, anche in ambiti trasversali;
- **trasparenza e prevenzione della corruzione:** governare e indirizzare l'attività in materia di trasparenza e il processo di gestione del rischio e di diffusione della cultura e della legalità nell'Ente;
- **capacità gestionale del personale:** motivare, orientare i comportamenti verso i risultati, promuovere il benessere organizzativo, risolvere i conflitti.

#### Personale inquadrato nell'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione con incarichi di Elevata Qualificazione (EQ)

Oggetto della valutazione dei Funzionari con incarico di Elevata Qualificazione sono:

- i **risultati**, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'Ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali;
- i **comportamenti** assunti per conseguire i risultati prefissati.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei Funzionari con incarico di Elevata Qualificazione sono riconducibili a:

- **capacità di valutazione dei propri collaboratori:** contribuire ad una significativa differenziazione dei giudizi proposti al Dirigente per la formulazione delle schede di valutazione delle performance individuali;
- **capacità propositive e gestionali:** tradurre in istruzioni ed azioni le direttive della dirigenza, coordinare e monitorare attività e progetti operativi, utilizzare le risorse disponibili in modo efficiente ed efficace, proporre azioni correttive o di miglioramento nella gestione operativa, contribuire al rispetto della compliance normativa secondo la direttiva ricevuta;
- **innovatività:** stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale; capacità di pianificare, organizzare e monitorare le attività in lavoro agile, secondo le direttive del Dirigente;
- **capacità di responsabilizzare e valorizzare i collaboratori:** fare crescere le competenze, l'autonomia, stimolare comportamenti propositivi e pro-attivi da parte dei collaboratori, orientare il comportamento del personale assegnato verso gli obiettivi, promuovere il benessere organizzativo, sapere gestire e



### 3. Performance individuale

risolvere conflitti;

- **cooperazione, team working e networking:** lavorare in gruppo e collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'Ente, riuscendo a creare relazioni professionali efficaci nel tempo;
- **capacità di svolgimento delle funzioni delegate:** lavorare in autonomia, assolvere alle funzioni delegate con puntualità, correttezza ed efficacia;
- **orientamento all'utenza:** mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio;
- **analisi e problem solving:** contestualizzare i problemi e individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione nonché possibili azioni correttive.

#### Personale inquadrato nell'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione senza incarichi di Elevata Qualificazione (EQ)

Oggetto della valutazione dei dipendenti inquadrati nell'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione senza incarico di Elevata Qualificazione sono:

- i **risultati**, ossia il conseguimento degli obiettivi attribuiti alla struttura di appartenenza (ufficio o eventualmente gruppo di lavoro costituito ad hoc);
- i **comportamenti** tenuti per conseguire i risultati prefissati.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti sono riconducibili a:

- **autonomia:** assolvere alle funzioni assegnate senza la supervisione e l'impulso continuo del responsabile sovraordinato, anche in modalità di lavoro agile;
- **capacità propositiva e di problem solving:** proporre azioni di miglioramento dell'efficacia dell'attività, evidenziare eventuali criticità proponendo le soluzioni più idonee fra le alternative possibili;
- **cooperazione e team working:** lavorare in gruppo e collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'Ente;
- **flessibilità:** adattare spontaneamente la prestazione alle esigenze dell'organizzazione e essere disponibili al cambiamento; capacità di pianificare, organizzare e monitorare le attività in lavoro agile, secondo le direttive del Dirigente;
- **capacità di eseguire i compiti assegnati:** lavorare in modo affidabile, tempestivo, completo e con qualità, in funzione degli obiettivi dell'Ente e dell'ambito di appartenenza;
- **correttezza nell'esecuzione dei compiti assegnati:** rispettare le procedure, le regole e le disposizioni interne;
- **orientamento all'utenza:** mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio;
- **coinvolgimento personale:** applicare le conoscenze possedute alla propria realtà lavorativa e all'esercizio delle attività assegnate, con particolare riferimento al corretto svolgimento delle funzioni proprie della posizione ricoperta.



### 3. Performance individuale

#### Personale inquadrato nell'area degli Istruttori e nell'area degli Operatori Esperti

Oggetto della valutazione dei dipendenti inquadrati nell'area degli Istruttori e nell'area degli Operatori Esperti sono:

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

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti sono riconducibili a:

- **qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza**: ossia il contributo apportato rispetto agli obiettivi ovvero all'efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili all'ambito organizzativo di appartenenza;
- **cooperazione e team working**: lavorare in gruppo e di collaborare e/o sostituire i colleghi anche di altre strutture organizzative interne dell'Ente;
- **autonomia**: assolvere al compito senza la supervisione e l'impulso continuo del responsabile sovraordinato, anche in modalità di lavoro agile;
- **flessibilità**: adattare spontaneamente la prestazione alle esigenze dell'organizzazione e essere disponibili al cambiamento; capacità di operare in modalità di lavoro agile (ove applicabile);
- **capacità di eseguire i compiti assegnati**: lavorare in modo affidabile, tempestivo, completo e con qualità, in funzione degli obiettivi dell'Ente e dell'ambito di appartenenza;
- **correttezza nell'esecuzione dei compiti assegnati**: rispettare le procedure, le regole e le disposizioni interne;
- **orientamento all'utenza**: mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio;
- **impegno**: dedizione, sollecitudine e motivazione che caratterizzano il lavoratore e la sua la prestazione.

#### 3.3. Processo di valutazione della performance individuale

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

- indicazione dei comportamenti attesi e assegnazione degli obiettivi;
- raccolta dei dati per eventuale valutazione e monitoraggio in itinere;
- misurazione degli obiettivi e valutazione dei comportamenti a consuntivo;
- comunicazione degli esiti delle valutazioni e individuazione di eventuali azioni di miglioramento.

##### *Indicazione dei comportamenti attesi e assegnazione degli obiettivi*

La Giunta, entro il 31 gennaio approva:

- il SMVP che indica, tra le altre cose, i comportamenti attesi dalle varie tipologie di personale;
- il Piano Integrato di Attività e Organizzazione che contiene gli obiettivi da raggiungere da parte delle varie tipologie di personale;
- assegna alla figura di vertice (Segretario Generale) gli obiettivi da raggiungere e indica i comportamenti

### 3. Performance individuale

attesi a lui riferiti come coordinatore dell'Ente, Conservatore e Direttore dell'Azienda speciale ed eventualmente come responsabile di Struttura.

A seguire, il Segretario Generale assegna alla Dirigenza gli obiettivi approvati nel PIAO e indica i comportamenti attesi adottati nel SMVP.

Il Segretario Generale e i Dirigenti per i Servizi di competenza, indicano i comportamenti attesi, declinati per tutto il personale nel SMVP, e assegnano gli obiettivi, declinati per tutto il personale nel PIAO, ai Funzionari con incarico di Elevata Qualificazione e agli altri Dipendenti.

Ciascun Funzionario con incarico di Elevata Qualificazione, per il servizio di competenza, provvede a organizzare colloqui individuali e/o di gruppo per fornire al personale assegnato informazioni, approfondimenti ed eventuali chiarimenti su comportamenti e obiettivi, nonché sulle schede di valutazione.

#### ***Raccolta dei dati per eventuale valutazione e monitoraggio in itinere***

A regime, il Segretario Generale, coadiuvato dall'Ufficio Pianificazione, programmazione e controllo di gestione, provvede a monitorare l'andamento degli obiettivi nel corso dell'anno mediante colloqui con i Dirigenti. Questi ultimi, a loro volta, effettuano colloqui con i Funzionari con incarico di Elevata Qualificazione (ed eventualmente sessioni di lavoro collettive con i dipendenti della Struttura di competenza) allo scopo di verificare l'andamento della performance, modificare alcuni obiettivi a seguito di eventuali novità sopravvenute e ri-orientare ove necessario i comportamenti.

#### ***Misurazione degli obiettivi e valutazione dei comportamenti a consuntivo***

Al termine del ciclo, gli elementi necessari a misurare il raggiungimento degli obiettivi vengono consolidati attingendo alle risultanze del monitoraggio della performance organizzativa e integrandole, eventualmente, per ciò che riguarda gli obiettivi specifici attribuiti ai diversi soggetti. In tale modo, è possibile alimentare con i dati consuntivi la componente "Risultati" delle Schede di valutazione.

La componente "Comportamenti" è frutto invece di osservazioni dirette del relativo personale assegnato da parte del Segretario Generale e della Dirigenza con il contributo dei Funzionari con incarico di Elevata Qualificazione.

La valutazione complessiva viene perciò effettuata con il coordinamento del Servizio Organizzazione e Gestione Risorse umane:

- nei confronti del Segretario Generale da parte della Giunta su proposta dell'Organismo di valutazione;
- nei confronti dei Dirigenti da parte del Segretario Generale con l'ausilio dell'Organismo di valutazione;
- nei confronti dei Funzionari con incarico di Elevata Qualificazione da parte dei Dirigenti, previa armonizzazione delle valutazioni con il Segretario Generale;
- nei confronti del restante personale da parte dei Dirigenti responsabili, con l'ausilio dei Funzionari con incarico di Elevata Qualificazione, previa armonizzazione delle valutazioni con il Segretario Generale.

### 3. Performance individuale

Valutati	Valutatori
Segretario Generale	Giunta, su proposta dell'Organismo di valutazione
Dirigenti	Segretario Generale con l'ausilio dell'Organismo di valutazione
Funzionari con incarico di Elevata Qualificazione	Dirigenti
Funzionari, Istruttori e Operatori esperti	Dirigenti con l'ausilio dei Funzionari con incarico di Elevata Qualificazione

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

	Segretario Generale	Dirigenti	Funzionari incaricati di EQ	Funzionari	Istruttori e Operatori esperti
• capacità di valutazione dei propri collaboratori					
• capacità direzionale					
• capacità di responsabilizzazione					
• leadership					
• innovatività					
• capacità relazionali e di networking					
• trasparenza e prevenzione della corruzione					
• adempimento degli obblighi formativi					
• capacità gestionale del personale					
• capacità propositive e gestionali					
• capacità di responsabilizzare e valorizzare i collaboratori					
• cooperazione, team working e networking					
• capacità di svolgimento delle funzioni delegate					
• orientamento all'utenza					
• analisi e problem solving					
• autonomia					
• capacità propositiva e di problem solving					
• cooperazione e team working					
• flessibilità					
• capacità di eseguire i compiti assegnati					
• correttezza nell'esecuzione dei compiti assegnati					
• coinvolgimento personale					
• qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza					
• impegno					

Ognuno dei fattori di valutazione del comportamento individuati è oggetto di specifica valutazione e a

### 3. Performance individuale

ciascuno è assegnato un giudizio di carattere qualitativo che consente di arrivare ad un punteggio sintetico dal punto di vista quantitativo. Ciò avviene secondo la scala di valutazione di seguito riportata. Le percentuali di ogni livello di valutazione sono considerate dei range, potranno essere attribuite anche percentuali all'interno del range di riferimento, con step del 5% .

<b>Livelli di valutazione</b>	
Non adeguati alle attese	Fino a 30%
Parzialmente adeguati alle attese	35% – 40% – 45%
In linea con le attese	50% – 55% – 60% – 65%
Al di sopra delle attese	70% – 75% – 80% – 85%
Eccellente	90% – 95% – 100%

Tutti i fattori individuati saranno usati per la corresponsione del trattamento accessorio previsto dalla contrattazione nazionale e integrativa (ad esempio produttività annua, progressioni economiche all'interno delle aree di inquadramento, premio individuale, ecc.).

La valutazione sarà da considerare negativa qualora il valutato riporti un punteggio complessivo non superiore al 40% del punteggio massimo ottenibile in relazione ai fattori di comportamento e corrispondente quindi a una valutazione inferiore o uguale a quella considerata “parzialmente adeguata alle attese”.

Qualora nel corso dell'anno si verificano casi di mobilità interna ovvero passaggi tra Strutture/Servizi/Uffici o modifica di profilo professionale, la valutazione avverrà secondo il criterio di prevalenza ossia avverrà con riferimento al ruolo ricoperto o all'unità di cui il valutato ha fatto parte per il maggior numero di mesi (periodi maggiori a 16 giorni) nel corso dell'anno. Se tale criterio non fosse applicabile, si procederà compilando, in alternativa, due distinte schede o una sola congiuntamente tra i Dirigenti interessati.

Nel caso in cui il periodo di presenza effettiva in servizio del valutato sia inferiore a tre mesi nell'arco dell'anno di riferimento, tale quindi da non consentire al valutatore di esprimere un giudizio compiuto sui risultati e sul comportamento, il dipendente non sarà oggetto di valutazione e non conseguirà alcun trattamento incentivante, a eccezione dei casi tutelati dalla normativa tempo per tempo vigente.

Nel caso in cui un dipendente partecipi al raggiungimento di più obiettivi, occorre preventivamente pesarne l'apporto. La somma dei pesi assegnati deve essere pari a 100. Di norma il dipendente, con esclusione dei Funzionari, non partecipa a più di due obiettivi per anno.

#### **Comunicazione degli esiti delle valutazioni e individuazione di eventuali azioni di miglioramento**

Una volta effettuate, la Giunta comunica al Segretario Generale / Dirigente la sua valutazione; il Segretario Generale ai Dirigenti la loro valutazione; i Dirigenti ai Funzionari con incarico di Elevata Qualificazione e al restante personale le rispettive valutazioni.

La comunicazione avviene mediante trasmissione della scheda di valutazione, predisposta dal Servizio

### 3. Performance individuale

Organizzazione e Gestione Risorse umane, al personale interessato (anche a mezzo di posta elettronica). Al fine di garantire l'allineamento tra risultati/comportamenti del dipendente e le attese della struttura sarà previsto un momento dedicato al confronto diretto fra il Dirigente valutatore e i Funzionari con incarico di Elevata Qualificazione delegati.

In caso di valutazioni "non adeguate" o "parzialmente adeguate" il valutatore, attraverso colloqui individuali, verifica le motivazioni che hanno causato la valutazione stessa e fornisce indicazioni utili per migliorare le prestazioni e la professionalità dei soggetti valutati, individuando punti di forza/debolezza, eventuali interventi organizzativi da introdurre e suggerimenti per piani di formazione individuale.

Il colloquio individuale può essere sempre richiesto dal valutato indipendentemente dalla valutazione conseguita.

#### 3.4. Procedure di conciliazione

La coerenza del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale e del giudizio di valutazione sono garantite, oltre che dalla normativa di riferimento, da alcuni elementi fondamentali del processo:

- indicazione dei comportamenti e assegnazione degli obiettivi;
- comunicazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi;
- monitoraggio dello stato di avanzamento in corso d'anno, con l'eventuale modifica di obiettivi, indicatori o target, laddove non più attuali, significativi o raggiungibili;
- rapporto responsabile-valutato, ovvero l'impegno del responsabile a sostenere il proprio collaboratore nel raggiungimento degli obiettivi, con incontri intermedi anche di gruppo per verificare l'avanzamento dei lavori e la tenuta del comportamento richiesto;
- contraddittorio, ovvero la possibilità per il valutato di chiedere un riesame del giudizio espresso dal valutatore attivando la procedura 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 procedure di conciliazione indicate di seguito.

Il valutato, nel termine di 7 giorni dalla data di consegna della scheda, può chiedere al valutatore il riesame, argomentandone le motivazioni.

Alla procedura di conciliazione parteciperà un soggetto terzo, individuato nel Dirigente che non ha effettuato la valutazione, che analizzerà i fatti e potrà formulare alle parti (valutato e valutatore) una proposta di conciliazione che tenga conto delle posizioni delle parti stesse e degli atti o documentazione sottoposta al suo esame. Le parti sono libere di accettare o meno la proposta.

Il valutatore risponde accogliendo l'istanza di riesame ovvero motivandone il diniego.

Laddove la conciliazione abbia esito positivo e la valutazione venga revisionata, anche parzialmente, la nuova scheda finale sostituisce la precedente.

Rimangono salve le procedure di tutela giurisdizionale previste dall'ordinamento.

## 4. Raccordo e integrazione con i documenti e i sistemi di pianificazione, programmazione e controllo

Il presente SMVP è predisposto in coerenza con i principali strumenti organizzativi in vigore nell'Ente (Statuto e Regolamento di organizzazione interna) e nell'Azienda speciale CISE (Statuto).

Il raccordo tra i principali documenti di pianificazione e programmazione in un'ottica di integrazione tra il ciclo della performance e il ciclo economico e finanziario è rappresentato di seguito:

Documenti	Contenuti	Soggetti	Tempi
Programma Pluriennale (Ambiti e Linee strategiche quinquennali)	Illustra i contenuti del mandato politico, garantito lo svolgimento dei compiti istituzionali, definendo gli ambiti e le linee strategiche da realizzare in relazione al contesto economico e normativo e al sistema delle relazioni con gli organismi pubblici e privati operanti sul territorio per lo sviluppo e la competitività del sistema imprenditoriale e territoriale.	Consiglio	Post insediamento del Consiglio
Relazione Previsionale e Programmatica (Obiettivi Strategici triennali)	Declina in obiettivi strategici gli ambiti e le linee strategiche individuate nel Programma Pluriennale, apportando gli adeguamenti resi necessari tempo per tempo dal contesto di riferimento.	Giunta (predisposizione) Consiglio (approvazione)	Entro il 31 ottobre
Preventivo Economico (annuale)	Contiene il Piano degli indicatori e dei risultati attesi. In allegato riporta il Preventivo annuale dell'Azienda speciale CISE.	Giunta (predisposizione) Consiglio (approvazione)	Entro il 31 dicembre
Budget Direzionale (annuale)	Attribuisce ai Dirigenti le risorse per realizzare i compiti istituzionali generali e delle aree dirigenziali di riferimento.	Giunta	Entro il 31 dicembre
<b>Sistema di misurazione e valutazione della performance</b> (annuale)	<b>Codifica regole, procedure, attori e strumenti necessari alle attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.</b>	<b>Giunta</b>	<b>Entro il 31 gennaio</b>
Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) (Obiettivi Operativi annuali)	Il PIAO è un documento di pianificazione con orizzonte temporale triennale. Esso raccoglie e descrive i contenuti di una serie di documenti di programmazione fino ad oggi prodotti relativi ai temi del Ciclo della performance; dell'Anticorruzione e trasparenza; Pari opportunità; Fabbisogni del personale; Lavoro agile. In merito al Ciclo della performance, declina in obiettivi operativi annuali gli obiettivi strategici triennali individuati nella Relazione Previsionale e Programmatica (che discendono dal Programma Pluriennale), apportando gli adeguamenti resi necessari dal contesto di riferimento.	Giunta	Entro il 31 gennaio
<i>Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni</i> (annuale)	<i>Valuta a consuntivo il corretto funzionamento complessivo nell'anno precedente del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni e sull'attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità</i>	<i>Organismo di valutazione</i>	<i>Entro il 30 aprile</i>

#### 4. Raccordo e integrazione con i documenti e i sistemi di pianificazione, programmazione e controllo

Documenti	Contenuti	Soggetti	Tempi
Bilancio d'esercizio (annuale)	Contiene la Relazione sulla gestione e sui risultati e l'analisi dei risultati conseguiti rispetto al Piano degli indicatori e dei risultati attesi. In allegato riporta il Bilancio d'esercizio dell'Azienda speciale CISE.	Giunta (predisposizione) Consiglio (approvazione)	Entro il 30 aprile
Relazione sulla Performance (annuale)	Evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati rilevando anche eventuali scostamenti tra realizzato e previsto.	Giunta	Entro il 30 giugno
Aggiornamento del Preventivo Economico (annuale)	Aggiorna il Preventivo e apporta le modifiche eventualmente necessarie.	Giunta (predisposizione) Consiglio (approvazione)	Entro il 31 luglio
Monitoraggio degli obiettivi del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (di norma semestrale)	Verifica la raggiungibilità degli obiettivi e, ove necessario, li rimodula, elimina, sostituisce e integra per aggiornare il Piano Integrato di Attività e Organizzazione dell'anno in corso.	Giunta	Entro il 30 settembre

I documenti del ciclo della performance sono redatti inoltre operando il necessario raccordo con il Ciclo di prevenzione della corruzione e della trasparenza e con il Sistema di controllo interno nei suoi elementi e strumenti così come presenti e adottati dall'Ente.

## 5. Adozione e revisione del Sistema di misurazione e valutazione

Il presente SMVP è adottato dalla Giunta della Camera di commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini, a valere per l'anno 2025 ed è aggiornato, di norma, annualmente nel rispetto della normativa vigente.

Tutti i contenuti del presente documento costituiscono pertanto un riferimento fondamentale e strutturato per il Ciclo della performance 2025 della Camera di commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini e rappresentano inoltre importanti strumenti della cultura organizzativa dell'Ente. Sono quindi oggetto di pubblicazione sulla base delle disposizioni normative vigenti e resi noti e accessibili al Personale in apposita area dedicata nell'Intranet dell'Ente.



## Allegato 1 Schede di pianificazione e programmazione degli obiettivi

### Scheda di pianificazione e programmazione degli obiettivi strategici

<b>Ambito strategico</b>	1
<b>Linea strategica</b>	1A
<b>Obiettivo strategico</b>	1A1
<b>Anni di riferimento</b>	t – t+1 – t+2
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto / Intervento per il tramite dell'Azienda speciale CISE
<b>Missione (DM 27/3/2013)</b>	
<b>Programma (DM 27/3/2013)</b>	
<b>Dirigente responsabile</b>	(della Camera di commercio)
<b>Direttore responsabile</b>	dell'Azienda speciale CISE
<b>Risultato strategico atteso</b>	

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target anno t	Target anno t+1	Target anno t+2
1						
2						

### Scheda di pianificazione e programmazione degli obiettivi operativi

<b>Ambito strategico</b>	1
<b>Linea strategica</b>	1A
<b>Obiettivo strategico</b>	1A1
<b>Obiettivo operativo</b>	1A1x1
<b>Anno di riferimento</b>	t
<b>Dirigente responsabile</b>	(della Camera di commercio)
<b>Direttore responsabile</b>	dell'Azienda speciale CISE
<b>Servizio</b>	
<b>Ufficio</b>	
<b>Impegno previsto %</b>	(da compilare solo per gli obiettivi individuali dei Dirigenti e dei Funzionari con incarico di Elevata Qualificazione)
<b>Risultato operativo atteso</b>	

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target anno t
3				
4				

- 1 Baseline: \_\_\_\_\_  
 2 Baseline: \_\_\_\_\_  
 3 Baseline: \_\_\_\_\_  
 4 Baseline: \_\_\_\_\_

## Allegato 2 Schede di misurazione e valutazione della performance individuale

### Scheda di misurazione e valutazione performance individuale anno t Segretario Generale, Conservatore e Direttore Azienda speciale

RISULTATI	Performance di Ente	Peso attribuito	Indicatore sintetico	Punteggio	Punteggio / Peso
RISULTATI	Ambito organizzativo di diretta responsabilità	Peso attribuito	Indicatore sintetico	Punteggio	Punteggio / Peso
					0,0 / 0,0
RISULTATI	Obiettivi individuali	Peso attribuito	Grado raggiungimento	Punteggio	Punteggio / Peso
					0,0 / 20,0
COMPORAMENTI	Peso attribuito	Livello di valutazione	Punteggio	Punteggio / Peso	
	12,5%	Capacità di valutazione dei propri collaboratori		0,0 / 20,0	
	12,5%	Capacità direzionale			
	12,5%	Capacità di responsabilizzazione			
	12,5%	Leadership			
	12,5%	Innovatività			
	12,5%	Capacità relazionali e di networking			
	12,5%	Trasparenza e prevenzione della corruzione			
	12,5%	Adempimento degli obblighi formativi			
100,0%			0,0 / 20,0		
Punteggio / Peso complessivo					
0,0 / 100,0					

Motivazione eventuali valutazioni negative (Comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

(data)

(il valutatore)

(il valutato)

## Allegato 2 Schede di misurazione e valutazione della performance individuale

### Scheda di misurazione e valutazione performance individuale anno t Dirigente

RISULTATI	Performance di Ente	Peso attribuito	Indicatore sintetico	Punteggio	Punteggio / Peso
RISULTATI	Ambito organizzativo di diretta responsabilità	Peso attribuito	Indicatore sintetico	Punteggio	Punteggio / Peso
					0,0 / 45,0
RISULTATI	Obiettivi individuali	Peso attribuito	Grado raggiungimento	Punteggio	Punteggio / Peso
					0,0 / 20,0
		0,0%			
COMPORAMENTI	Peso attribuito	Livello di valutazione	Punteggio		
	12,5%	Capacità di valutazione dei propri collaboratori			
	12,5%	Capacità direzionale			
	12,5%	Capacità di responsabilizzazione			
	12,5%	Leadership			
	12,5%	Innovatività			
	12,5%	Capacità relazionali e di networking			
	12,5%	Trasparenza e prevenzione della corruzione			
	12,5%	Capacità gestionale del personale			
	100,0%			Punteggio / Peso 0,0 / 20,0	
					Punteggio / Peso complessivo 0,0 / 100,0

#### Motivazione eventuali valutazioni negative (Comportamenti)

#### Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

(data)

(il valutatore)

(il valutato)

## Allegato 2 Schede di misurazione e valutazione della performance individuale

### Scheda di misurazione e valutazione performance individuale anno t Funziario con incarico di Elevata Qualificazione

RISULTATI	Performance di Ente	Peso attribuito	Indicatore sintetico	Punteggio	Punteggio / Peso
RISULTATI	Ambito organizzativo di diretta responsabilità	Peso attribuito	Indicatore sintetico	Punteggio	Punteggio / Peso
					0,0 / 30,0
RISULTATI	Obiettivi individuali	Peso attribuito	Grado raggiungimento	Punteggio	Punteggio / Peso
		0,0%			0,0 / 20,0
COMPORIMENTI	Peso attribuito	Livello di valutazione	Punteggio	Punteggio / Peso	
	12,5%	Capacità di valutazione dei propri collaboratori		0,0 / 40,0	
	12,5%	Capacità propositive e gestionali			
	12,5%	Innovatività			
	12,5%	Capacità di responsabilizzare e valorizzare i collaboratori			
	12,5%	Cooperazione, team working e networking			
	12,5%	Capacità di svolgimento delle funzioni delegate			
	12,5%	Orientamento all'utenza			
	12,5%	Analisi e problem solving			
100,0%			0,0 / 40,0		
Punteggio / Peso complessivo					
0,0 / 100,0					

Motivazione eventuali valutazioni negative (Comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

(data)

(il valutatore)

(il valutato)

## Allegato 2 Schede di misurazione e valutazione della performance individuale

### Scheda di misurazione e valutazione performance individuale anno t Funziario senza incarico di Elevata qualificazione

RISULTATI	Performance di Ente	Peso attribuito	Indicatore sintetico	Punteggio	Punteggio / Peso		Performance organizzativa
					0,0	5,0	
RISULTATI	Ambito organizzativo di pertinenza	Peso attribuito	Indicatore sintetico	Punteggio	Punteggio / Peso		Performance organizzativa
					0,0	35,0	
COMPORAMENTI	Peso attribuito	Livello di valutazione		Punteggio	Punteggio / Peso		Performance individuale
	12,5% Autonomia				0,0	60,0	
	12,5% Capacità propositiva e di problem solving						
	12,5% Cooperazione e team working						
	12,5% Flessibilità						
	12,5% Capacità di eseguire i compiti assegnati						
	12,5% Correttezza nell'esecuzione dei compiti assegnati						
	12,5% Orientamento all'utenza						
	12,5% Coinvolgimento personale						
100,0%				0,0	60,0		
					Punteggio / Peso complessivo		
					0,0	100,0	

#### Motivazione eventuali valutazioni negative (Comportamenti)

#### Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

(data)

(il valutatore)

(il valutato)

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance organizzativa	▶	0,0	/	40,0	▶	0,0%
Performance individuale	▶	0,0	/	60,0	▶	0,0%

## Allegato 2 Schede di misurazione e valutazione della performance individuale

### Scheda di misurazione e valutazione performance individuale anno t Personale inquadrato nell'area degli Istruttori, Personale inquadrato nell'area degli Operatori Esperti

RISULTATI	Performance di Ente	Peso attribuito	Indicatore sintetico	Punteggio	Punteggio / Peso		Performance organizzativa
					0,0	5,0	
RISULTATI	Ambito organizzativo di pertinenza	Peso attribuito	Indicatore sintetico	Punteggio	Punteggio / Peso		Performance organizzativa
					0,0	35,0	

COMPORAMENTI	Peso attribuito	Livello di valutazione	Punteggio	Punteggio / Peso		Performance individuale	
	12,5%	Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza			0,0		60,0
12,5%	Cooperazione e team working						
12,5%	Autonomia						
12,5%	Flessibilità						
12,5%	Capacità di eseguire i compiti assegnati						
12,5%	Correttezza nell'esecuzione dei compiti assegnati						
12,5%	Orientamento all'utenza						
12,5%	Impegno						
100,0%				Punteggio / Peso complessivo			
					0,0	100,0	

**Motivazione eventuali valutazioni negative (Comportamenti)**

**Azioni di sviluppo organizzativo e professionale**

(data)

(il valutatore)

(il valutato)

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance organizzativa	▶	0,0	/	40,0	▶	0,0%
Performance individuale	▶	0,0	/	60,0	▶	0,0%