



Allegato alla deliberazione della Giunta camerale n. 115 del 25 novembre 2021

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance



INDICE

PREMESSA.....	3
1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA.....	4
1.1 Natura dell'Ente	4
1.2 Funzioni, attività, servizi svolti	5
1.3 Organizzazione dell'Ente.....	6
2. IL SISTEMA	8
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	11
3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati.....	11
3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target.....	12
3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa	14
3.4 Valutazione della performance organizzativa	14
3.5 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	16
4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	17
4.1 Requisiti e principi.....	17
4.2 Criteri e fattori di valutazione della performance individuale	17
4.2.1 Valutazione del Segretario Generale	19
4.2.2 Valutazione del personale non dirigente	19
4.3 Procedure di conciliazione	21
5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA.....	21
6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO	21
6. 1 Il sistema informativo integrato.....	22
7. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI.....	23
APPENDICE.....	24
Scheda di programmazione	24
Scheda di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa	25
Schede di valutazione individuale	26
Scheda anagrafica indicatori.....	30



PREMESSA

Il tema dell'ammodernamento della pubblica amministrazione italiana, sostenuto con forza dal D.Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., postula l'adozione di misure e strumenti a sostegno dell'efficace ed efficiente gestione amministrativa, attraverso l'individuazione dei seguenti elementi:

- misurazione e valutazione delle performance organizzative ed individuali;
- misurabilità dei rendimenti e dei risultati;
- premialità del merito e dei risultati conseguiti, secondo il principio della significativa differenziazione delle valutazioni;
- trasparenza e comunicazione delle scelte e dei risultati.

Questo approccio sfocia nella definizione del processo denominato "ciclo delle performance", nel quale sono presenti i flussi informativi dedicati alle fasi di pianificazione, programmazione, gestione, misurazione e valutazione delle performance, che confluiscono dapprima nei contenuti rappresentati nel Piano delle performance e successivamente nella Relazione sulle performance che afferisce al periodo amministrativo di riferimento.

Il Piano della performance, che abbraccia un arco di tempo triennale, rappresenta il documento programmatico in cui, partendo dalle risorse assegnate, vengono illustrati gli obiettivi strategici e operativi, gli indicatori ed i target rispetto ai quali troverà continuità e coerenza l'attività amministrativa.

Il Piano della performance triennale, conterrà quindi:

- indirizzi strategici di medio periodo;
- obiettivi operativi annuali.

Gli obiettivi operativi annuali costituiranno la base per la gestione del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale.

Le principali modifiche al D. Lg.s. n. 150/2009 introdotte dal D.Lgs. 74/2017 a proposito del Sistema di misurazione e valutazione della performance, rispetto al sistema previgente, possono così riassumersi:

- il sistema va di regola e ove necessario adottato e aggiornato annualmente previo parere vincolante dell'OIV
- maggiore attenzione va riservata agli indicatori d'impatto e al livello alto della programmazione;
- in attuazione delle disposizioni del "nuovo" articolo 9 lettera a), nella valutazione complessiva delle figure dirigenziali e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, deve essere attribuito un peso prevalente alla performance organizzativa, quale punto determinante di attenzione per verificare operato e "rendimento" di un'organizzazione pubblica;
- del pari, maggiore rilievo deve essere riservato 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).

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance prende in considerazione sia le valutazioni riferite all'organizzazione dell'Ente nel suo complesso, sia le valutazioni riguardanti le articolazioni di cui si compone la struttura organizzativa dell'Ente, sia le valutazioni del Segretario Generale e dei singoli dipendenti.



1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA

1.1 Natura dell'Ente

La Camera di Commercio di Nuoro, in virtù della legge n. 580/1993 e successive modificazioni e integrazioni, è un Ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali; opera sin dal 1927 su tutta l'estensione della vecchia Provincia di Nuoro. La sua sede principale è sita nel palazzo storico di via Papandrea n. 8 a Nuoro mentre a Tortolì è presente una sede distaccata, inaugurata nel 2012 e resa operativa il venerdì di ogni settimana dalle ore 9 alle 13 con l'erogazione di variegati servizi di sportello.

I compiti e le funzioni dell'Ente camerale sono individuati dall'art. 2 della Legge n. 580/1993 e ss.mm.ii., che al comma 2 testualmente recita:

“Le camere di commercio, singolarmente o in forma associata, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, svolgono le funzioni relative a:

a) pubblicità legale generale e di settore mediante la tenuta del registro delle imprese, del Repertorio economico amministrativo, ai sensi dell'articolo 8, e degli altri registri ed albi attribuiti alle camere di commercio dalla legge;

b) formazione e gestione del fascicolo informatico di impresa in cui sono raccolti dati relativi alla costituzione, all'avvio ed all'esercizio delle attività dell'impresa, nonché' funzioni di punto unico di accesso telematico in relazione alle vicende amministrative riguardanti l'attività d'impresa, ove a ciò delegate su base legale o convenzionale;

c) tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale, rilevazione dei prezzi e delle tariffe, rilascio dei certificati di origine delle merci e documenti per l'esportazione in quanto specificamente previste dalla legge;

d) sostegno alla competitività delle imprese e dei territori tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica alla creazione di imprese e start up, informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali nonché' collaborazione con ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, SACE, SIMEST e Cassa depositi e prestiti, per la diffusione e le ricadute operative a livello aziendale delle loro iniziative; sono in ogni caso escluse dai compiti delle Camere di commercio le attività promozionali direttamente svolte all'estero;

d-bis) valorizzazione del patrimonio culturale nonché' sviluppo e promozione del turismo, in collaborazione con gli enti e organismi competenti; sono in ogni caso escluse dai compiti delle Camere di commercio le attività promozionali direttamente svolte all'estero;

d-ter) competenze in materia ambientale attribuite dalla normativa nonché' supporto alle piccole e medie imprese per il miglioramento delle condizioni ambientali;

e) orientamento al lavoro e alle professioni anche mediante la collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti, in coordinamento con il Governo e con le Regioni e l'ANPAL attraverso in particolare:

1) la tenuta e la gestione, senza oneri a carico dei soggetti tenuti all'iscrizione, ivi compresi i diritti di segreteria a carico delle imprese, del registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro di cui all'articolo 1, comma 41 della legge 13 luglio 2015 n. 107, sulla base di accordi con il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca e con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali;

2) la collaborazione per la realizzazione del sistema di certificazione delle competenze acquisite in contesti non formali e informali e nell'ambito dei percorsi di alternanza scuola-lavoro;

3) il supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro, attraverso servizi informativi anche a carattere previsionale volti a favorire l'inserimento occupazionale e a facilitare l'accesso delle imprese ai servizi dei



Centri per l'impiego, in raccordo con l'ANPAL;

4) il sostegno alla transizione dalla scuola e dall'università al lavoro, attraverso l'orientamento e lo sviluppo di servizi, in particolare telematici, a supporto dei processi di placement svolti dalle Università;

f) assistenza e supporto alle imprese in regime di libera concorrenza da realizzare in regime di separazione contabile. Dette attività sono limitate a quelle strettamente indispensabili al perseguimento delle finalità istituzionali del sistema camerale e non possono essere finanziate al di fuori delle previsioni di cui all'articolo 18 comma 1 lettera b);

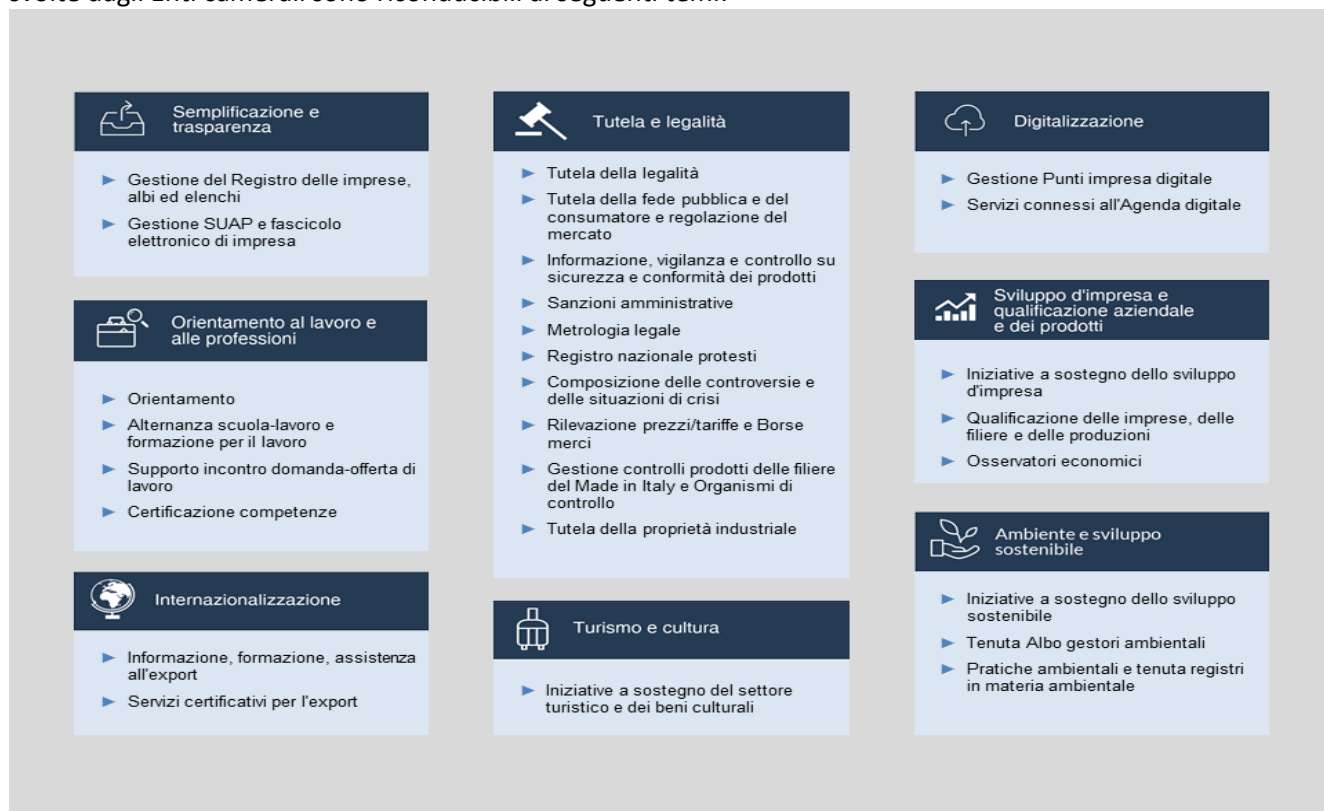
g) ferme restando quelle già in corso o da completare, attività oggetto di convenzione con le regioni ed altri soggetti pubblici e privati stipulate compatibilmente con la normativa europea. Dette attività riguardano, tra l'altro, gli ambiti della digitalizzazione, della qualificazione aziendale e dei prodotti, del supporto al placement e all'orientamento, della risoluzione alternativa delle controversie. Le stesse possono essere finanziate con le risorse di cui all'articolo 18, comma 1, lettera a), esclusivamente in cofinanziamento con oneri a carico delle controparti non inferiori al 50%."

Inoltre, sin dal 1995, è operativa l'A.S.P.E.N. - Azienda Speciale Promozione Economica Nuorese che si occupa principalmente di:

- facilitare l'accesso alle informazioni per le imprese e la comunità;
- rafforzare la formazione di tipo economico;
- realizzare progetti in aree e territori meno votati allo sviluppo;
- potenziare la visibilità dei territori;
- incidere in maniera significativa sulla performance economica delle imprese.

1.2 Funzioni, attività, servizi svolti

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





1.3 Organizzazione dell'Ente

GLI ORGANI.

Ai sensi della L. n. 580/1993 come modificata dal D.lgs. n. 219/2016, sono organi della Camera di Commercio di Nuoro:

- il Consiglio, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci e nel quale siedono i rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l'economia provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative nel territorio) accanto a un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori e ad uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori;
- la Giunta, organo esecutivo dell'Ente, composta dal Presidente e da 5 membri eletti dal Consiglio camerale;
- il Presidente, che ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera, del Consiglio e della Giunta;
- il Collegio dei Revisori dei Conti, organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

L'Ente si avvale, inoltre, dell'Organismo avente funzioni analoghe all'indipendente di valutazione della performance (OIV), che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico, nonché nell'attuazione e monitoraggio del presente Sistema di misurazione e valutazione della performance.

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA.

La struttura organizzativa della Camera di Commercio di Nuoro, al cui vertice è posto il Segretario Generale, si articola nelle seguenti aree funzionali:

- **Area direzionale;**
- **Area anagrafico-amministrativa;**
- **Area di promozione economica del sistema delle imprese e dell'economia locale;**
- **Area di regolazione e tutela del mercato.**

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

L'**area direzionale**, che supporta il Segretario Generale nella sua attività, comprende: l'Ufficio segreteria, assistenza agli organi istituzionali e relazioni con il pubblico; l'Ufficio personale, protocollo e gestione documentale, servizi ausiliari, archivio e biblioteca; l'Ufficio ragioneria, economato e diritto annuale.

All'**area anagrafico- amministrativa** compete: la tenuta registro delle imprese; l'albo delle imprese artigiane; l'ufficio protesti; l'ufficio statistica; l'ufficio ambiente MUD, registri e formulari; agenti rappresentanti, albi, ruoli.

L'**area di promozione economica del sistema delle imprese e dell'economia locale** gestisce i progetti di promozione e di internazionalizzazione; i contributi e le partecipazioni; i Progetti del fondo perequativo; le manifestazioni fieristiche; le iniziative relative all'orientamento al lavoro e alle professioni.

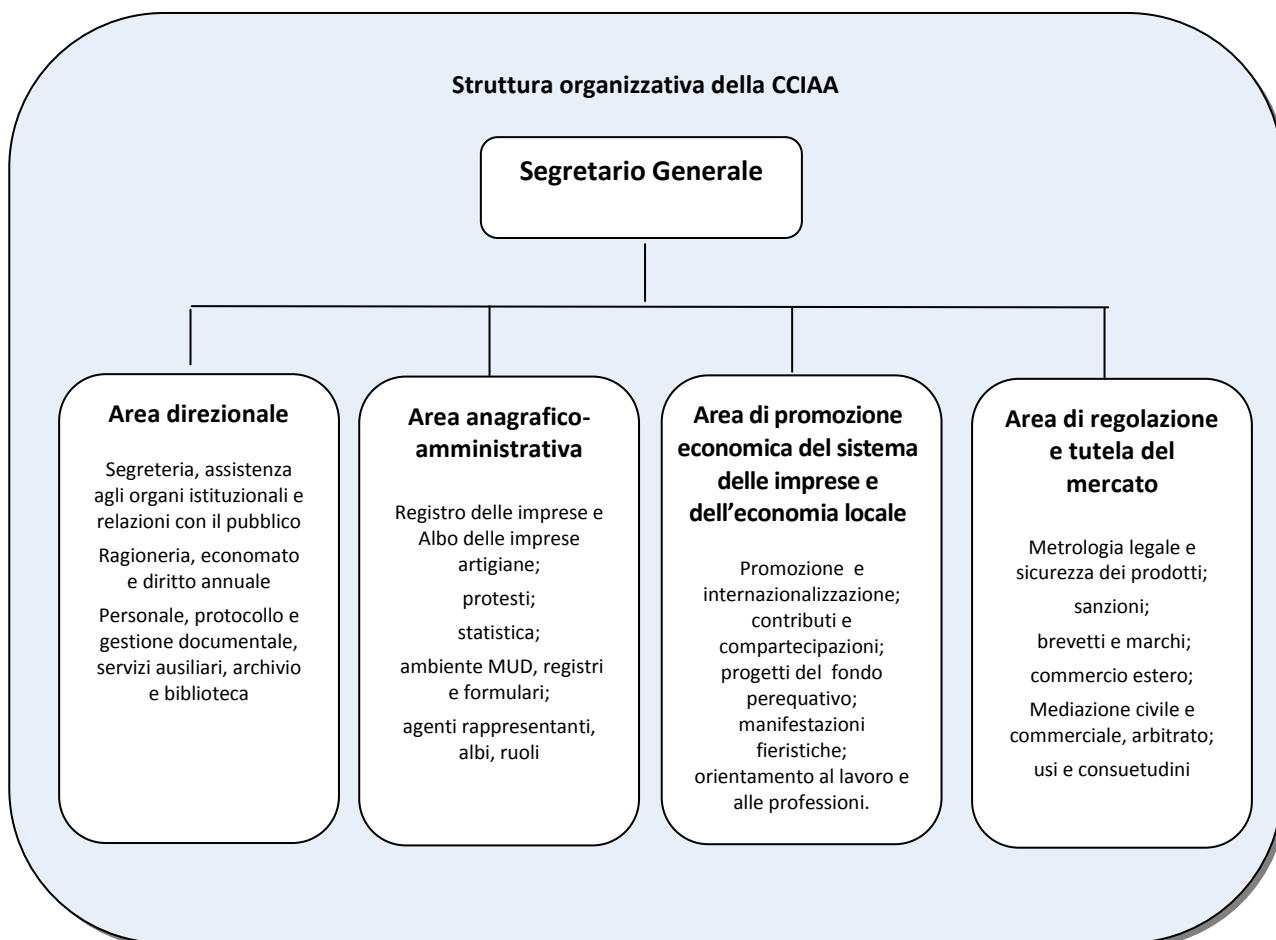
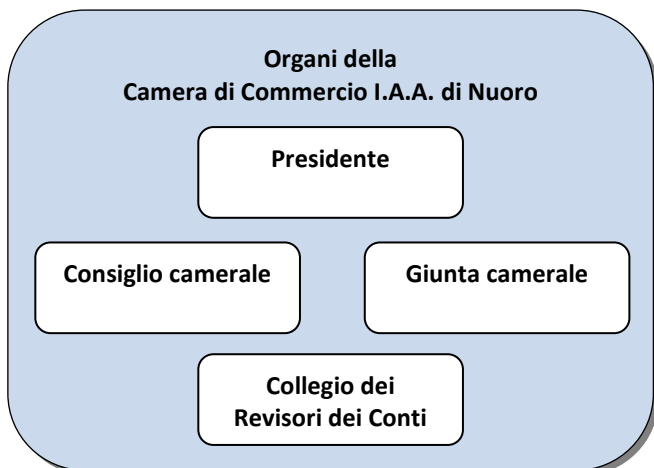
L'**area di regolazione e tutela del mercato** cura la metrologia legale e la sicurezza dei prodotti; le sanzioni; i brevetti e marchi; il commercio estero; l'Ufficio della mediazione civile e commerciale, usi e consuetudini, arbitrato.

La definizione del suddetto schema organizzativo si inserisce in un quadro di ricerca di coinvolgimento e motivazione di tutto il personale nel percorso di performance: la gerarchia non è vista in funzione della catena di comando ma assume importanza come sede di competenze ed informazioni, consentendo di veicolare un messaggio che posizioni in primo piano il



coinvolgimento di tutti gli uffici e di tutto il personale nella realizzazione degli obiettivi finali.

Organi della C.C.I.A.A. di Nuoro e dell'Azienda Speciale ASPEN e Struttura Organizzativa camerale



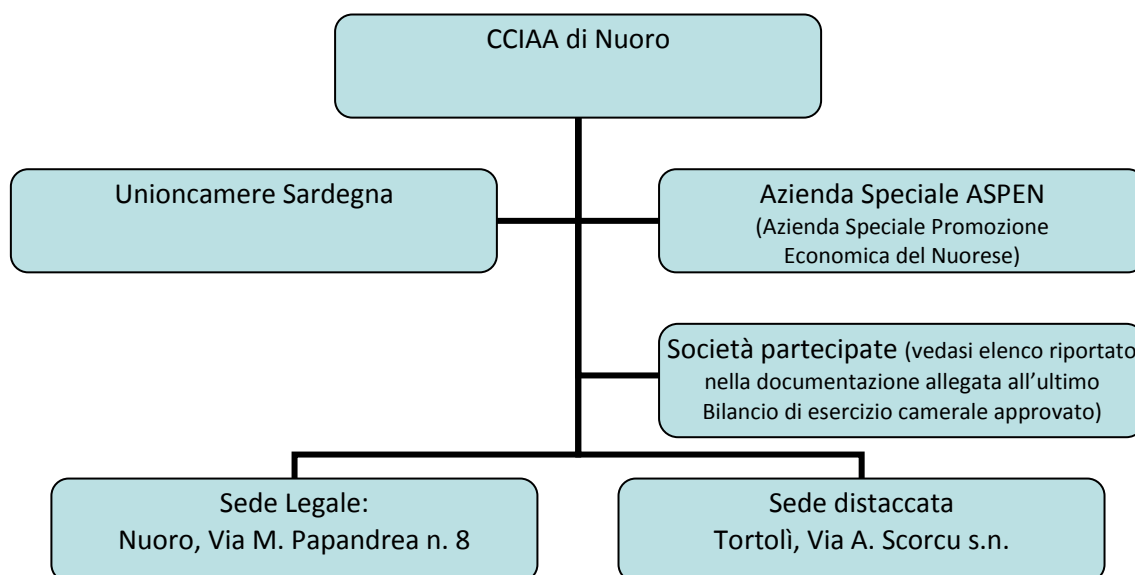


IL SISTEMA ALLARGATO.

La Camera di Commercio di Nuoro, nello svolgimento delle proprie funzioni istituzionali a beneficio delle imprese e dell'economia locale si avvale anche di organismi e strutture di propria derivazione, il cosiddetto "sistema allargato".

In particolare, la Camera di Commercio di Nuoro opera anche attraverso l'Azienda speciale A.S.P.E.N. (Azienda Speciale Promozione Economica Nuorese) al fine di sostenere l'economia locale o suoi specifici settori. Più nel dettaglio l'Azienda Speciale si occupa di:

- facilitare l'accesso alle informazioni per le imprese e comunità;
- rafforzare la formazione di tipo economico;
- realizzare progetti in aree e territori meno vocati allo sviluppo;
- potenziare la visibilità dei territori;
- incidere in maniera significativa sulla performance economica delle imprese.



2. IL SISTEMA

Varie sono le dimensioni che si combinano nella definizione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (S.M.V.P.) della CCIAA di Nuoro.

Si tratta, in pratica, di una serie di regole che l'Ente si è dato per gestire:

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

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

- la **tecnostuttura**, intesa come l'insieme dei soggetti che, ai diversi livelli, sono chiamati ad alimentare il processo e sono responsabilizzati per ciò che attiene al raggiungimento di determinati risultati nella Camera di Commercio;
- le **strutture di supporto**, ossia quei soggetti interni o esterni che affiancano la tecnostuttura



nelle varie fasi del processo, fornendo assistenza ovvero sorvegliando tempi e modalità;

- gli **organi di indirizzo politico**, i quali hanno interesse, da un lato, che la programmazione camerale recepisca i loro input e, dall'altro, che l'operatività restituisca risultati coerenti.

Nel quadro delle linee approvate dal Consiglio e statuite nella programmazione pluriennale di mandato dell'Ente, la tecnostruttura camerale procede a implementare il processo programmatorio. In particolare, il Segretario Generale 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.

Si procede poi, tra le altre cose, alla verifica della significatività degli obiettivi proposti e all'individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ossia di quelli che presentano implicazioni sulle attività svolte da altri. Da questa disamina si evincono gli obiettivi strategici, articolati su un orizzonte triennale, e i correlati obiettivi operativi.

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

Il Segretario Generale è parte attiva anche nella successiva fase di valutazione della performance organizzativa, allorché esamina (in corso d'anno e al termine di esso), insieme alle strutture di supporto, il livello di performance espressa dagli indicatori e il conseguente grado di raggiungimento degli obiettivi a livello di Ente, di area organizzativa o di carattere trasversale.

Per quanto riguarda la definizione degli obiettivi individuali, il Segretario generale attribuisce gli obiettivi ai Dipendenti.

Tra le strutture di supporto, gli uffici che presidiano il Controllo di gestione (e i controller in essi incardinati) hanno il compito di far procedere concretamente la "macchina" dedicata al processo. Oltre a compiti di natura squisitamente metodologica (tra i quali l'aggiornamento del SMVP), si occupano di sollecitare l'avvio e la puntuale realizzazione dei momenti di pianificazione, provvedendo contestualmente alla messa a punto degli strumenti necessari (sistema informativo, schede, ecc.). In seguito, provvedono a verificare la correttezza dei dati forniti dagli uffici e degli indicatori da questi alimentati. I controller si confrontano, in sede di valutazione intermedia e finale, coi vari responsabili delle performance espresse da obiettivi e indicatori. Infine, sono incaricati dell'attività pratica di redazione e aggiornamento dei documenti previsti dalle norme che hanno rilevanza in termini di trasparenza da garantire all'esterno (su tutti, Piano e Relazione).

In pratica, i Controller hanno un ruolo operativo essenziale e s'interfacciano con tutti gli attori a vario titolo interessati e coinvolti nel Ciclo della performance.

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

A livello di obiettivi individuali, l'OIV propone alla Giunta quelli da assegnare al Segretario generale e supporta l'Organo Esecutivo nella successiva valutazione dello stesso Segretario Generale.

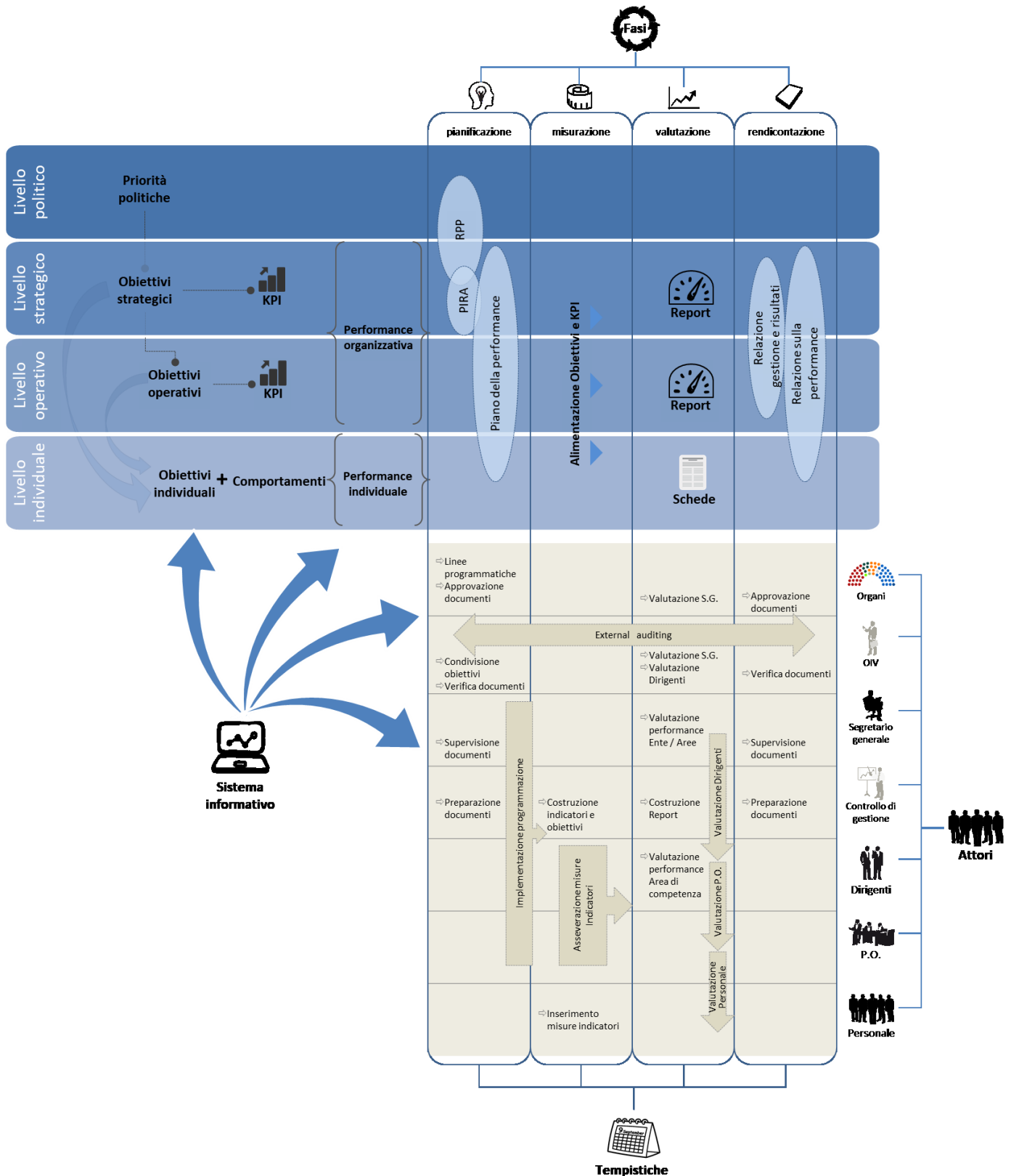
Infine, gli organi di indirizzo politico sono i soggetti che forniscono l'innescio all'intero processo e, quindi, delineano il quadro strategico entro il quale esso deve dipanarsi. Il Consiglio approva, infatti, il Programma pluriennale e la Relazione previsionale e programmatica, mentre alla Giunta è demandata l'approvazione dei documenti specificamente previsti dalla normativa in materia di



Ciclo della performance (Piano e Relazione); altresì, la Giunta viene chiamata in causa in sede di valutazione (in itinere o conclusiva) della performance organizzativa dell'Ente affinché possa apprezzarne il grado di coerenza rispetto agli input e ai desiderata iniziali.

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

Il Sistema: schematizzazione logica





3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

La performance organizzativa della Camera di Commercio di Nuoro è articolata su due livelli:

- la performance complessiva dell'Ente;
- la performance di singole unità organizzative dell'Ente.

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

In sede di successiva valutazione, oltre a considerare gli indicatori composti di cui sopra, vengono analizzate e prese in considerazione dal Segretario Generale anche ulteriori informazioni di carattere qualitativo, che possono essere apportate dai referenti delle unità organizzative coinvolte in questa fase del processo.

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

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

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

3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati

Nell'impostare il proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance, la CCIAA di Nuoro ha adottato un approccio metodologico fondato sull'applicazione e declinazione nel proprio contesto organizzativo della *Balanced scorecard (BSC)*.

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

- Individuazione delle prospettive di analisi della Performance: la prima fase di costruzione del processo di implementazione della *Balanced Scorecard* richiede la definizione dell'architettura logica del sistema (Mappa Strategica) con particolare riferimento all'individuazione delle diverse prospettive di analisi, partendo dalle classiche quattro prospettive (clienti/utenti, economico-finanziario, processi interni, crescita e apprendimento), individuando quelle che maggiormente possono rappresentare la strategia dell'Ente e i relativi *driver* di risultato;
- Descrizione della strategia (mappa strategica): la seconda fase nell'implementazione della *BSC* è la realizzazione della mappa strategica con le relative relazioni causa effetto. Nella redazione della Mappa Strategica la CCIAA di Nuoro individua gli obiettivi strategici



- (misurabili) e i fattori critici di successo, il cui perseguimento risulta funzionale alla realizzazione della propria *vision*. Nel processo di traduzione della strategia in termini operativi la CCIAA procede al disegno della “mappa strategica” di Ente all’interno della quale gli obiettivi strategici vengono articolati nelle diverse prospettive di analisi e il sistema di relazioni causa-effetto tra gli obiettivi che concorrono al processo di creazione del valore;
- Definizione del cruscotto per la misurazione e valutazione della Performance (logica a cannocchiale): al fine di individuare un sistema in grado di garantire la misurazione, valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance atteso e realizzato, con successiva evidenziazione di eventuali scostamenti, la CCIAA di Nuoro provvede alla costruzione del Cruscotto degli indicatori necessario per la misurazione della strategia. Infatti, una volta definiti gli obiettivi strategici si procede all’individuazione delle misure in grado di monitorare il loro grado di raggiungimento. In tal senso, la realizzazione di un cruscotto di *BSC* implica la definizione di un sistema di indicatori integrato e bilanciato, appositamente individuato in funzione della mappa strategica definita;
 - Allineamento della strategia alla gestione operativa (logica ad albero): nella costruzione della *BSC*, la CCIAA procede all’allineamento della strategia alla gestione operativa al fine di garantire continuità tra le stesse mediante il *cascading* degli obiettivi seguendo la “Logica ad albero”. Partendo dalla strategia e dalla *BSC* a livello di Ente, la CCIAA di Nuoro raggiunge l’allineamento attraverso la definizione di opportuni cruscotti di indicatori in grado di monitorare il raggiungimento degli obiettivi a livello di ciascuna Area organizzativa.

Il metodo della *Balanced Scorecard* si connota come adeguato a consentire una compiuta e organica gestione e rappresentazione della performance organizzativa dell’Ente, in quanto, attraverso il suo pieno sviluppo, la *Balanced Scorecard* consente di rispondere pienamente ai principi su cui è basata la CCIAA in quanto:

- attraverso la Mappa strategica, il Cruscotto di Ente e di Area è possibile in primo luogo rappresentare la performance attesa e successivamente misurare e valutare l’effettiva realizzazione attraverso l’impiego di indicatori e target;
- attraverso l’attività di misurazione in itinere sullo stato di avanzamento degli obiettivi strategici (di Ente e a cascata delle Aree), rappresentato dalla percentuale di realizzazione degli obiettivi all’interno dei cruscotti, è possibile effettuare analisi sugli scostamenti e valutare l’opportunità di adottare interventi correttivi alla strategia;
- la produzione di report differenziati per soggetto destinatario dell’informazione, con specifico livello di approfondimento (cruscotto Ente e Area), assicura una chiara comprensione dello stato di realizzazione della performance;
- la *BSC* collega i propri obiettivi e indicatori all’attività di programmazione economica degli interventi, allineando in questo modo l’aspetto quali-quantitativo della gestione con quello economico-finanziario;
- attraverso il *Cascading* della strategia dall’Ente all’Area viene definita in modo esplicito la responsabilità in merito al conseguimento di specifici obiettivi strategici.

3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

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

OBIETTIVI → Sono i fattori critici di successo e i risultati da raggiungere per il conseguimento dei benefici attesi dalla CCIAA nei confronti dei propri stakeholder. Sono, in pratica, le priorità



di sviluppo della CCIAA ovvero le criticità sulle quali essa intende focalizzare l'attenzione, al fine di attuare specifiche azioni per il miglioramento della propria performance. Si distingue tra:

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

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

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

Le dimensioni della performance descritta dagli indicatori sono le seguenti:

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

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

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

COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI. Il raggiungimento degli obiettivi strategici è espresso per l'90% dal raggiungimento degli obiettivi operativi sottostanti e per il 10% dall'andamento degli indicatori che lo riguardano specificamente.

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

per gli obiettivi strategici: $\pm 8\%$;

per gli obiettivi operativi: $\pm 8\%$;

per gli indicatori: $\pm 8\%$.

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

per gli obiettivi strategici: 65%;

per gli obiettivi operativi: 65%;

per gli indicatori: 65%.



3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa

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

La misurazione riguarda momenti e livelli diversi e prevede l'utilizzo di una specifica reportistica. La misurazione realizzata in periodi intermedi dell'esercizio è definita "monitoraggio". La previsione di un monitoraggio intermedio è fondamentale per il Ciclo della performance della Camera di Commercio. Esso consente di verificare se e in che modo l'Ente è orientato verso il conseguimento della performance attesa.

La Camera di Commercio di Nuoro effettua il monitoraggio della performance organizzativa con cadenza semestrale al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi.

L'Ufficio competente cura il processo di monitoraggio semestrale della performance organizzativa. La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, da collaboratori indicati dal Segretario Generale (i cosiddetti "Responsabili della rilevazione"). La validazione dei dati è, invece, competenza del Segretario Generale, il quale può facilitare la lettura degli indicatori con note di commento.

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

L'Ufficio competente, sulla base dei dati validati dal Segretario Generale, collaziona le risultanze delle Schede di monitoraggio ed elabora dei report semestrali volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi e predispone le seguenti tipologie di report:

- un Report di Ente, per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso ed è destinato alla Giunta e al Segretario generale;
- i Report di unità organizzativa, che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati ai diversi Servizi.

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

La performance relativa agli obiettivi è determinata:

- per quelli strategici per il 90% dal raggiungimento degli obiettivi operativi sottostanti e per il 10% dall'andamento degli indicatori che lo riguardano specificamente.
- per quelli operativi, come media ponderata, delle performance degli indicatori ad esso associati.

3.4 Valutazione della performance organizzativa

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

I **Report**, costruiti nella precedente fase di misurazione, permettono, infatti, di rilevare lo stato di realizzazione degli obiettivi alla data considerata (intermedia o finale), individuando gli



eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottabili o adottati, allo scopo di valutarne l'adeguatezza.

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

Il monitoraggio intermedio effettuato consente dunque di verificare l'adeguatezza degli obiettivi e target contenuti nel Piano della Performance e di apportare ad esso le variazioni necessarie, previa indicazione degli obiettivi del Piano da stralciare o da modificare e della relativa motivazione, e gli obiettivi da inserire, che rappresentano attività in tutto o in parte non previste in fase di elaborazione del Piano, riferite ad azioni emerse nel corso della gestione annuale.

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 CCIAA da parte di Unioncamere nell'ambito di un Laboratorio con il Dipartimento stesso, oltre alla valutazione "tradizionale" della performance organizzativa, l'Ente ricorre 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 CCIAA 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 e coinvolgimento degli Organi nella valutazione della performance della CCIAA 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 Piano e Relazione), si prevede annualmente la presentazione e discussione del Report di controllo strategico predisposto con l'OIV, 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 CCIAA provvede a 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, vengono previste le eventuali e necessarie azioni ulteriori di *engagement* 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.



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

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

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

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

- nella valutazione della performance complessiva dell'Ente da parte dell'OIV, tenendo conto del grado di raggiungimento "ponderato" degli obiettivi articolati in base alle diverse articolazioni organizzative cui essi afferiscono sulla base del peso preventivamente attribuito in fase di pianificazione;
- nella valutazione della performance del Segretario Generale da parte della Giunta camerale con il supporto dell'OIV, tenendo conto di un meta-indicatore sintetico costruito come media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici/operativi assegnati secondo lo schema riportato nella scheda allegata in appendice.

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

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

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

Scarso	→Performance non adeguata e molto distante dalle attese
Basso	→Performance non adeguata e sufficientemente allineata alle attese
Medio	→Performance adeguata
Medio-alto	→Performance più che adeguata
Alto	→Performance eccellente

La valutazione della performance complessiva è espressa dall'OIV nel Report di valutazione e controllo strategico dallo stesso elaborato e inviato alla Giunta camerale.

In tal modo il Report viene sottoposto anche agli stakeholder dell'Ente per dare seguito alla valutazione partecipativa. Come già chiarito nel precedente paragrafo 3.4, infatti, la peculiare natura istituzionale delle Camere rende possibile l'attivazione di un coinvolgimento continuo degli stakeholder poichè gli organi di indirizzo sono formati da esponenti delle principali categorie dell'economia locale e delle professioni. Con la presentazione e la discussione del Report di controllo strategico predisposto con l'OIV, 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.



4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

4.1 Requisiti e principi

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

- Segretario generale;
- personale non dirigente.

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

- **risultati:** da intendersi in 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;
- **comportamenti e competenze:** 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.

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

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

	RISULTATI			COMPORAMENTI E COMPETENZE	
	Performance di Ente	Performance ambito organizzativo	Obiettivi individuali		
Segretario Generale	50%	10%	20%	20%	100%
Personale	5%	30%		65%	100%

4.2 Criteri a fattori di valutazione della performance individuale

La valutazione della performance individuale del personale non dirigente della Camera di Commercio di Nuoro si ispira ai seguenti principi:

1 - predeterminazione degli obiettivi

gli obiettivi sono assegnati e illustrati, di regola entro il mese di febbraio, dal Segretario Generale a tutto il personale, attraverso una puntuale ricognizione dei contenuti del piano della performance;

2 - motivazione del giudizio

la motivazione del giudizio dovrà basarsi sulle risultanze dei colloqui previsti durante l'anno, almeno a cadenza semestrale tra il Dirigente e il dipendente con la finalità di verificare innanzitutto l'andamento degli obiettivi assegnati e, laddove necessario, apportare le opportune modifiche richieste dal verificarsi di esigenze sopravvenute e ri-orientare i comportamenti del valutato anche attraverso la comunicazione all'interessato di scostamenti e valutazioni negative ad esso imputabili;

3 - diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore

la motivazione del giudizio non può prescindere dall'adeguata conoscenza dell'attività che il



valutato è chiamato a svolgere e che, nella fase di assegnazione degli obiettivi, il valutatore avrà premura di verificare;

4 - partecipazione al processo da parte del valutato

Il processo di valutazione si fonda sul confronto individuale con il singolo dipendente, durante il quale, oltre che comunicare i risultati raggiunti ed il punteggio finale, si condividono tutti gli aspetti correlati al miglioramento delle prestazioni del valutato e alla sua crescita professionale individuando tutti gli strumenti che ne consentano la piena ed efficace realizzazione.

Le principali fasi della valutazione della performance individuale del Segretario Generale e del personale non dirigenziale sono le seguenti:

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

Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti → Con l'approvazione del budget direzionale e del piano della performance, la Giunta, con il supporto dell'OIV, assegna al Segretario Generale gli obiettivi e le risorse per il relativo conseguimento. A seguire, il Segretario Generale assegna, entro il 20 febbraio, gli obiettivi al personale in dotazione alle varie articolazioni organizzative dell'Ente. Questa prima fase si realizza attraverso colloqui individuali o di gruppo nei quali vengono illustrati gli obiettivi assegnati e i comportamenti attesi.

Monitoraggio in corso d'anno e raccolta dei dati per la valutazione → il Segretario generale, con la supervisione dell'OIV, provvede a monitorare l'andamento degli obiettivi nel corso dell'anno mediante incontri collettivi e individuali con il personale non dirigenziale allo scopo di verificare l'andamento degli obiettivi assegnati, modificare alcuni obiettivi a seguito di eventuali novità sopravvenute e ri-orientare i comportamenti.

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

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

La valutazione complessiva viene perciò effettuata:

- nei confronti del Segretario da parte della Giunta su proposta dell'OIV (entro il mese di);
- del restante personale non dirigenziale da parte del Segretario Generale.

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

Segretario Generale	Dipendenti
<ul style="list-style-type: none">• Capacità di valutazione dei collaboratori;• Capacità direzionale;• Leadership;• Innovatività;• Capacità relazionali e di networking;• Trasparenza e prevenzione della corruzione.	<ul style="list-style-type: none">• Qualità contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;• Cooperazione e team working;• Autonomia;• Capacità di eseguire i compiti assegnati;• Orientamento all'utenza;



4.2.1 Valutazione del Segretario Generale

La valutazione del Segretario Generale è effettuata dalla Giunta Camerale, su proposta dell'Organismo indipendente di valutazione della performance sulla base della scheda riportata nell'appendice del presente documento.

4.2.2 Valutazione del personale non dirigente

La valutazione della performance individuale del personale non dirigente, riferita all'arco temporale compreso tra il 1° gennaio e il 31 dicembre di ogni anno, è effettuata a sulla base delle apposite schede riportate in appendice al presente documento.

Oggetto della valutazione del predetto personale sono:

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

Il punteggio massimo conseguibile per il personale in argomento, posto nella CCIAA di Nuoro pari a 100, è perciò funzione della seguente equazione: $PT=(PA/MP)*PP$, laddove PT = Punteggio Totale, PA = Punti Attribuiti, MP= Max Punti, PP = Peso Ponderale (si vedano in appendice gli esempi di Schede di valutazione individuale).

L'ammontare delle risorse destinate alla produttività viene assegnato preventivamente ad ogni settore con il seguente criterio:

per il 70% in base al parametro stipendiale di categoria e posizione economica ed al numero dei dipendenti assegnati all'unità operativa;

per il restante 30% in base alla pesatura degli obiettivi contenuti negli atti di organizzazione e programmazione del lavoro e nei PDL.

A tal fine gli obiettivi si distinguono in:

- normali (peso da 10 a 50 punti parametrici per addetto), se si tratta di obiettivi privi di particolare contenuto innovativo e/o tesi al recupero di inefficienze passate o al mantenimento degli standard;
- impegnativi (peso 60 a 100 punti parametrici per addetto), obiettivi con aspetti di particolare difficoltà e importanza, tesi al miglioramento degli standard attuali sia in termini di prestazioni che di servizi erogati, ovvero qualora obiettivi peculiarmente attribuibili a categoria superiore vengano assegnati, con motivato atto formale, a professionalità di categoria sotto ordinata;
- innovativi (peso 110 a 250 punti parametrici per addetto), obiettivi altamente innovativi e/o tesi al raggiungimento di standard e livelli di eccellenza nelle prestazioni e/o nei servizi erogati. I punti parametrici vanno aggiunti, per ogni dipendente, a quelli derivanti dalla posizione economica rivestita nella categoria e concorrono a definire il premio massimo individuale di ogni singolo addetto.

Gli obiettivi dovranno essere ponderati anche in funzione della loro criticità, ovvero dell'impatto che il loro raggiungimento ha sull'organizzazione dell'Ente e sulla loro collocazione rispetto alle priorità dell'esecutivo dell'Ente.

Procedimento di erogazione del trattamento accessorio

A fine esercizio i responsabili delle unità operative redigono una relazione in cui sono evidenziati i risultati ottenuti e l'apporto individuale di ogni collaboratore con riferimento ai seguenti elementi:

- grado di raggiungimento degli obiettivi e delle lavorazioni assegnate;



- rispetto dei tempi;
- livello di collaborazione e di flessibilità interfunzionale espresso;
- le capacità relazionali;
- grado di responsabilità;
- le condizioni di lavoro;
- qualità delle prestazioni e del servizio erogato.

Tali elementi caratterizzeranno i contenuti della scheda degli obiettivi e delle lavorazioni assegnate attraverso il PDL.

Le relazioni saranno sottoposte al Segretario Generale per le valutazioni individuali.

L'erogazione del compenso incentivante, proporzionato al punteggio ottenuto nella valutazione ed in coerenza con l'approvazione dei risultati conseguiti, avrà luogo in quote annuali, di regola entro il mese di febbraio dell'anno successivo.

Ai fini dell'attribuzione dei premi correlati alla performance organizzativa e alla performance individuale, l'assegnazione delle risorse e il computo degli emolumenti sono determinati avendo riguardo alle disposizioni del Contratto Collettivo Integrativo, secondo i principi e i limiti di cui agli artt. 68 comma 3 e 69 CCNL 21.5.2018.

Incidenza del fattore presenza

Ferie in misura pari a quelle spettanti nell'anno di riferimento (salvo giornate residue per documentati motivi di servizio), missioni per servizio, malattia ed infortuni per causa di servizio debitamente certificati, sono equivalenti alla presenza solamente qualora, in base della valutazione da parte del soggetto competente, sia accertato che non abbiano inciso sulla realizzazione dell'obiettivo complessivamente assegnato-

Per i progetti ed i progetti speciali la valutazione avrà riguardo all'effettiva realizzazione dell'obiettivo ed alla partecipazione individuale, provvedendo alla redistribuzione di risorse eventualmente rese disponibili da parziale o totale mancata partecipazione.

Per il personale in part-time i compensi saranno corrisposti in percentuale al tempo-lavoro osservato (compreso l'eventuale lavoro aggiuntivo) salvo che sia chiaramente accertato che la riduzione della presenza in servizio è ininfluente ai fini della realizzazione degli stessi. In ogni caso il premio teorico da corrispondere non potrà essere pari all'omologo caso del lavoratore full time, dato atto del fatto che il piano di lavoro assegnato dovrà essere dimensionato sulla percentuale di tempo/lavoro osservata.

Metodologie di valutazione

La valutazione del personale, come riportato nelle schede di valutazione di cui all'appendice del presente documento, dovrà essere condotta nell'ambito delle seguenti linee fondamentali:

- A) quantità, ovvero apporto individuale all'effettivo raggiungimento degli obiettivi, sia in termini di realizzazione di specifici programmi che per quanto attiene il generale andamento dell'ufficio;
- B) qualità della prestazione, ovvero valutazione dell'apporto e della crescita professionale espressa, dei risultati ottenuti con interventi formativi, della capacità propositiva e di *problem-solving*, dell'attitudine a contribuire al lavoro di gruppo ed alla riduzione della conflittualità, delle doti di *leadership* eventualmente richieste, nonché delle capacità relazionali espresse nei confronti dell'utenza esterna/interna;
- C) motivazione e flessibilità professionale, ovvero capacità dimostrata di contribuire all'ottimizzazione dei processi generale dell'Ente e del servizio di appartenenza, nonché alle doti di fungibilità e sostituzione di altre figure in caso di necessità.

Sui suddetti parametri la valutazione sarà espressa secondo valori numerici e percentuali che tengano conto delle peculiarità delle singole categorie; per ciascuna di queste ultime il peso attribuito a ciascun fattore di valutazione è diversificato in dipendenza della differente



qualificazione professionale richiesta e della tipologia di funzioni e responsabilità attribuibili e/o attribuite.

Sulla base dei risultati conseguiti sarà proporzionalmente attribuito il compenso spettante, tenendo comunque fermo che una valutazione inferiore al 30% non darà luogo all'attribuzione di alcun compenso, fatti salvi gli eventuali riflessi della valutazione negativa sul rapporto di lavoro.

4.3 Procedure di conciliazione

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

Il valutato, senza sottoscrivere la scheda di valutazione, nel termine di 10 giorni dalla data posta sulla stessa, può chiedere al valutatore per iscritto il riesame, argomentandone le motivazioni. Il valutatore entro 10 giorni dal ricevimento della richiesta, nella medesima forma, risponde accogliendo l'istanza di riesame, ovvero motivandone il diniego.

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

In questo secondo caso, fermo restando il suo diritto di rivolgersi all'autorità giurisdizionale, il valutato chiede entro 15 giorni, l'attivazione della procedura conciliativa di valutazione.

L'attività di conciliazione è svolta dall'OIV.

Il Conciliatore, sentiti il valutatore e il valutato comunica entro 15 giorni dal ricevimento della richiesta, una proposta motivata di modifica e/o integrazione alla valutazione ovvero le ragioni per le quali non se ne ravvisano i presupposti.

Il valutatore nei successivi 15 giorni dal ricevimento del parere può accogliere le modifiche proposte dal Conciliatore o confermare la propria valutazione motivando la decisione con nota scritta e consegnarla al valutato per la firma di presa visione.

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

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

6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO

Nella prospettiva del ricorso a indicatori comuni a più Enti, un aspetto non trascurabile della misurazione e valutazione della performance è rappresentato dal 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 sia l'opportunità di prevedere un'analisi di benchmarking come punto di riferimento per finalità comparative o di



misurazione, sia l'utilizzo di un'altra fonte informativa quale la contabilizzazione per processi sulla quale le Camere possono fare affidamento.

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'esse consolidate, che consentono di quantificare i costi e il dimensionamento dei processi camerali in funzione di una mappatura comune e standardizzata (sistema Kronos).

Pareto è un set di indicatori per il benchmarking, pensato come supporto per i processi di pianificazione e controllo delle CCIAA, al fine di favorire la rilevazione delle dinamiche gestionali (costi, volumi di attività, massa critica e qualità dei servizi), la comprensione del loro posizionamento rispetto a diverse dimensioni di performance, l'individuazione di aree di ottimizzazione e di razionalizzazione e, quindi, di elementi utili a comporre il quadro della pianificazione strategica, operativa ed economico-finanziaria.

In Pareto sono presenti oltre 200 indicatori costruiti combinando misure di provenienza camerale, sia contabili che extra-contabili, con altri parametri ricavabili da banche dati istituzionali o anche con dati di carattere socio-economico. Gli indicatori sono 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.

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.

6.1 Il sistema informativo integrato

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



disposizione di Unioncamere nazionale.

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

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

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

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

Modalità di raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Il presente sistema di misurazione e valutazione si integra nel sistema di programmazione e controllo della Camera di Commercio con riferimento ai seguenti documenti previsti dal vigente Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio di cui al DPR 02/11/2005 n. 254:

- Programma Pluriennale
- Relazione Previsionale e Programmatica annuale
- Preventivo economico annuale e i suoi allegati;
- Budget Direzionale annuale.

Nella programmazione di cadenza annuale, i documenti saranno strettamente correlati al Piano delle Performance, che costituirà nei suoi aspetti di dettaglio il complemento e l'integrazione degli atti programmatici dal livello dell'indirizzo politico al livello esecutivo e della gestione.



APPENDICE

Scheda di programmazione

AMBITO STRATEGICO 1. -----				
Obiettivo strategico	1.1 -----			
Descrizione				
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				
Risorse economiche Euro			
Indicatore	Algoritmo	Target anno n+1		
..... /	≥ 1		
..... /	≥ 1		
Obiettivo operativo	1.1.2			
Descrizione	Loremipsumdolorsitamet, consecteturadipiscielit, sed eiusmodtemporincidunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minimveniam, quis nostrum exercitationemullamcorporissuscipitlaboriosam, nisi ut aliquid ex ea commodiconsequatur.			
Risorse economiche Euro			
Indicatore	Algoritmo	Target anno n+1		
..... /	≥ 70%		



Scheda di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa

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



Schede di valutazione individuale

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE

ANNO - SCHEDA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONI INDIVIDUALI				
SEGRETARIO GENERALE				
ELEMENTI DI VALUTAZIONE DESCRIZIONE	PUNTEGGIO			
	Max Punti	Peso ponderale	Punti attribuiti	Punteggio totale
(A) PERFORMANCE DI ENTE	5	50		
(B) PERFORMANCE AMBITO ORGANIZZATIVO	Max Punti	Peso ponderale	Punti attribuiti	Punteggio totale
Valutazione sugli ambiti organizzativi di diretta responsabilità da budget direzionale	5	10		
(C) OBIETTIVI INDIVIDUALI *	Max Punti	Peso ponderale	Punti attribuiti	Punteggio totale
obiettivo 1:	5	n		
obiettivo 2:	5	n		
obiettivo 3:	5	n		
obiettivo 4:	5	n		
obiettivo 5:	5	n		
TOTALE PUNTEGGIO OBIETTIVI INDIVIDUALI (C)	5	20		
(D) COMPORAMENTI				
capacità motivazione e di valutazione dei collaboratori	5	6		
capacità di <i>problem solving</i> , anche nel supporto agli organi istituzionali	5	6		
capacità di gestione e valorizzazione delle risorse, anche mediante applicazione della strategia del Lean Thinking	5	8		
(D) VALUTAZIONE COMPORAMENTI	5	20		
VALUTAZIONE FINALE = SOMMA A+B+C+D		100		
MODALITA' DI CALCOLO DEL PUNTEGGIO CONSEGUITO				
rapporto tra punti attribuiti e massimo attribuibile per il valore ponderale di ciascun parametro; ovvero: $PT=(PA/MP)*PP$				
* in sede di attribuzione gli obiettivi possono avere pesi differenti e subire nel corso del ciclo della performance modifiche e adattamenti	LEGENDA: corrispondenza livello della valutazione e relativo punteggio			
PUNTEGGIO COMPLESSIVO E ATTRIBUZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO	livello	punti		
0% RETRIBUZIONE DI RISULTATO	scarso	1		
0% RETRIBUZIONE DI RISULTATO	basso	1,1 - 2		
65% RETRIBUZIONE DI RISULTATO	medio	2,1 - 3		
85% RETRIBUZIONE DI RISULTATO	medio-alto	3,1 - 4		
100% RETRIBUZIONE DI RISULTATO	alto	4,1 - 5		



SCHEDE DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE

ANNO - SCHEDA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONI INDIVIDUALI				
DIPENDENTE	CAT. D Pos. economica			
UNITA' OPERATIVA				
ELEMENTI DI VALUTAZIONE		PUNTEGGIO		
(A) VALUTAZIONE QUANTITATIVA DELLA PRESTAZIONE ORGANIZZATIVA	Max Punt	Peso ponderale	Punti attribuiti	Punteggio totale
apporto individuale all'effettivo raggiungimento degli obiettivi, sia in termini di realizzazione di specifici programmi che per quanto attiene il generale andamento dell'unità organizzativa di appartenenza	5	25		
(B) QUALITA' DELLA PRESTAZIONE ORGANIZZATIVA				
apporto e crescita professionale espressa	5	7		
risultati ottenuti con interventi formativi	5	4		
capacità propositiva e di problem-solving	5	10		
attitudine a contribuire al lavoro di gruppo ed alla riduzione della conflittualità	5	8		
doti di leadership eventualmente richieste per la posizione occupata	5	8		
capacità relazionali espresse nei confronti dell'utenza esterna/interna	5	8		
(B) VALUTAZIONE QUALITA' DELLA PRESTAZIONE ORGANIZZATIVA	5	45		
(C) VALUTAZIONE PRESTAZIONE ORGANIZZATIVA (A+ B)	5	70		
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE; MOTIVAZIONE E FLESSIBILITA' PROFESSIONALE				
capacità dimostrata di contribuire all'ottimizzazione dei processi generale dell'Ente e del servizio di appartenenza	5	15		
doti di fungibilità e sostituzione di altre figure in caso di necessità e di intensificazione dei ritmi di lavoro	5	15		
(D) VALUTAZIONE PRESTAZIONE INDIVIDUALE	5	30		
VALUTAZIONE FINALE = SOMMA C+D		100		

MODALITA' DI CALCOLO DEL PUNTEGGIO CONSEGUITO rapporto tra punti attribuiti e massimo attribuibile per il valore ponderale di ciascun parametro; ovvero: $PT=(PA/MP)*PP$	LEGENDA: corrispondenza livello della valutazione e relativo punteggio		
Data Il Segretario Generale Il Valutato	livello	punti	
	scarso	1	
	basso	2	
	medio	3	
	medio-alto	4	
	alto	5	
Spazio per osservazioni, note, proposte e/o azioni di miglioramento			



ANNO - SCHEDA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONI INDIVIDUALI				
DIPENDENTE		CAT. C		
ELEMENTI DI VALUTAZIONE		PUNTEGGIO		
(A) VALUTAZIONE QUANTITATIVA DELLA PRESTAZIONE ORGANIZZATIVA	Max Punti	Peso ponderale	Punti attribuiti	Punteggio totale
apporto individuale all'effettivo raggiungimento degli obiettivi, sia in termini di realizzazione di specifici programmi che per quanto attiene il generale andamento dell'unità organizzativa di appartenenza	5	35		
(B) QUALITA' DELLA PRESTAZIONE ORGANIZZATIVA				
apporto e crescita professionale espressa	5	8		
risultati ottenuti con interventi formativi	5	4		
capacità propositiva e di problem-solving	5	3		
attitudine a contribuire al lavoro di gruppo ed alla riduzione della conflittualità	5	10		
doti di leadership eventualmente richieste per la posizione occupata	5	0		
capacità relazionali espresse nei confronti dell'utenza esterna/interna	5	10		
(B) VALUTAZIONE QUALITA' DELLA PRESTAZIONE ORGANIZZATIVA	5	35		
(C) VALUTAZIONE PRESTAZIONE ORGANIZZATIVA (A+ B)	5	70		
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE; MOTIVAZIONE E FLESSIBILITA' PROFESSIONALE				
capacità dimostrata di contribuire all'ottimizzazione dei processi generale dell'Ente e del servizio di appartenenza	5	15		
doti di fungibilità e sostituzione di altre figure in caso di necessità e di intensificazione dei ritmi di lavoro	5	15		
(D) VALUTAZIONE PRESTAZIONE INDIVIDUALE	5	30		
VALUTAZIONE FINALE = SOMMA C+D		100		
MODALITA' DI CALCOLO DEL PUNTEGGIO CONSEGUITO rapporto tra punti attribuiti e massimo attribuibile per il valore ponderale di ciascun parametro; ovvero: $PT=(PA/MP)*PP$	LEGENDA: corrispondenza livello della valutazione e relativo punteggio			
Data		livello	punti	
		scarso	1	
		basso	2	
		medio	3	
		medio-alto	4	
		alto	5	
Il Segretario Generale				
Il Valutato				
Spazio per osservazioni, note, proposte e/o azioni di miglioramento				



ANNO - SCHEDA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONI INDIVIDUALI				
DIPENDENTE		CAT. B		
ELEMENTI DI VALUTAZIONE		PUNTEGGIO		
(A) VALUTAZIONE QUANTITATIVA DELLA PRESTAZIONE ORGANIZZATIVA	Max Punt	Peso ponderale	Punti attribuiti	Punteggio totale
apporto individuale all'effettivo raggiungimento degli obiettivi, sia in termini di realizzazione di specifici programmi che per quanto attiene il generale andamento dell'unità organizzativa di appartenenza	5	35		
(B) QUALITA' DELLA PRESTAZIONE ORGANIZZATIVA				
apporto e crescita professionale espressa	5	8		
risultati ottenuti con interventi formativi	5	4		
capacità propositiva e di problem-solving	5	3		
attitudine a contribuire al lavoro di gruppo ed alla riduzione della conflittualità	5	10		
doti di leadership eventualmente richieste per la posizione occupata	5	0		
capacità relazionali espresse nei confronti dell'utenza esterna/interna	5	10		
B) VALUTAZIONE QUALITA' DELLA PRESTAZIONE ORGANIZZATIVA	5	35		
(C) VALUTAZIONE PRESTAZIONE ORGANIZZATIVA (A+ B)	5	70		
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE; MOTIVAZIONE E FLESSIBILITA' PROFESSIONALE				
capacità dimostrata di contribuire all'ottimizzazione dei processi generale dell'Ente e del servizio di appartenenza	5	15		
doti di fungibilità e sostituzione di altre figure in caso di necessità e di intensificazione dei ritmi di lavoro	5	15		
(D) VALUTAZIONE PRESTAZIONE INDIVIDUALE	5	30		
VALUTAZIONE FINALE = SOMMA C+D		100		
MODALITA' DI CALCOLO DEL PUNTEGGIO CONSEGUITO		LEGENDA: corrispondenza livello della valutazione e relativo punteggio		
rapporto tra punti attribuiti e massimo attribuibile per il valore ponderale di ciascun parametro; ovvero: $PT=(PA/MP)*PP$				
Data		livello	punti	
Il Segretario Generale		scarso	1	
		basso	2	
		medio	3	
		medio-alto	4	
		alto	5	
Il Valutato				
Spazio per osservazioni, note, proposte e/o azioni di miglioramento				



Scheda anagrafica indicatori

Titolo indicatore	Titolo sintetico
Descrizione indicatore	Descrizione dettagliata per esplicitare quale fenomeno l'indicatore consente di misurare
Tipo indicatore	<ul style="list-style-type: none">- efficienza- efficacia- stato delle risorse- qualità (erogata o percepita)- impatto (outcome)- economico-patrimoniale- struttura
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>