



Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Adottato con Delibera di Giunta n. 5.31 del 02.07.2019

INDICE

PREMESSA.....	2
1. IL SISTEMA	2
2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	6
2.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati.....	7
2.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target	8
2.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa.....	9
2.4 Valutazione della performance organizzativa	10
2.5 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	11
3. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	12
3.1 Requisiti e principi	13
3.2 Criteri e fattori di valutazione del personale	13
3.2.1 Personale con qualifica dirigenziale	13
3.2.2 Personale incaricato di Posizione organizzativa	14
3.2.3 Personale	14
3.3 Modalità di valutazione della performance individuale.....	16
3.4 Procedure di conciliazione.....	18
4. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA	20
5. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO.....	21
6. ALLEGATI.....	21
7. APPENDICE	22
→ Scheda di programmazione	22
→ Scheda di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa.....	23
→ Scheda anagrafica indicatori.....	24

PREMESSA

Per sistema di misurazione e valutazione della performance s'intende un complesso di regole, procedure, attori e strumenti, con le relative relazioni di reciprocità, da un lato, ed integrazioni (di dati, informazioni ed output generali) dall'altro. Il Sistema è un elemento essenziale per il ciclo di gestione della performance, in quanto definisce le sue modalità di realizzazione nelle diverse fasi che lo compongono. Non si tratta, dunque, di un sistema costruito "tanto e solo" per assegnare i premi a chiusura del ciclo della performance. Le novità introdotte dal D.lgs.vo 74/2017, infatti, puntano proprio ad evidenziare l'importanza della performance organizzativa, quale punto determinante di attenzione per verificare operato e rendimento di un'organizzazione pubblica.

Ed è in quanto componenti di tale organizzazione (che con il loro impegno e contributo professionale hanno determinato entità dell'operato e livello di rendimento) che i singoli dipendenti entrano nel sistema, interessati dalle attenzioni che in esso vengono dedicate alla dimensione individuale della performance.

Il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della performance è stato redatto tenendo conto di quanto previsto dal D.Lgs.vo 74/2017, dal CCNL Comparto Funzioni Locali del Personale non Dirigente del 21/5/2018 e sulla base delle Linee Guida predisposte da Unioncamere con la collaborazione del Dipartimento della Funzione Pubblica che sostituiscono, per le Camere di Commercio, le seguenti Delibere CIVIT/ANAC 89/2010; 104/2010;114/2010;1/2012.

Di seguito le principali novità introdotte dal D.lgs.vo 74/2017 rispetto alle quali le Linee guida Unioncamere intendono commisurare i contenuti del sistema di misurazione e valutazione per le Camere:

- Il sistema va adottato e aggiornato annualmente previo parere vincolante dell'OIV; non si tratta, quindi, di un documento da predisporre "una tantum", ma per il quale è previsto un aggiornamento annuale. Sulla base delle Linee guida, laddove non sia necessario apportare modifiche e aggiustamenti annuali, può essere adottato un documento annuale aggiornato che si limita a confermare il previgente sistema;
- Maggiore attenzione agli indicatori d'impatto e al livello della programmazione.
- Maggiore enfasi sulla performance organizzativa, alla quale è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva.
- Maggiore attenzione alla partecipazione degli utenti interni/esterni alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, in rapporto alla qualità dei servizi resi.

1. IL SISTEMA

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

Due sono, come detto, le dimensioni della performance che il sistema considera e rispetto alle quali genera

output informativi e di giudizio:

- a) La performance organizzativa, la quale esprime il risultato che la CCIAA consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi definiti in sede di pianificazione e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni degli utenti. Riguarda l'Ente nel suo complesso e la singola unità organizzativa;
- b) la performance individuale, la quale esprime il contributo fornito da un soggetto (sia esso Segretario generale, Dirigente, Posizione organizzativa o altro personale) in termini di risultati raggiunti e comportamenti tenuti nello svolgimento del proprio lavoro.

Varie sono le dimensioni che si combinano nella definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance della CCIAA di Viterbo. 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 tecnostuttura camerale procede a implementare il processo programmatico. In particolare, il Segretario generale, sentiti i dirigenti e i titolari di posizione organizzativa (P.O.), s'incarica di proporre alla Giunta gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, indicando i conseguenti obiettivi operativi nonché, ove ricorra il caso, i programmi d'azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili.

Con Dirigenti e titolari di P.O. si procede poi, tra le altre cose, alla verifica della significatività degli obiettivi proposti e all'individuazione di eventuali obiettivi trasversali, 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 tecnostuttura entra ovviamente in gioco anche nella fase successiva: i singoli uffici per quanto riguarda la rilevazione delle misure elementari che vanno ad alimentare gli indicatori; i «responsabili» (dirigenti o P.O.) per quanto riguarda l'asseverazione dei dati (validazione).

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

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

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

Tra le strutture di supporto, gli uffici che presidiano il Controllo di gestione (e i controller in essi incardinati) hanno il compito di far procedere concretamente la "macchina" dedicata al processo. Oltre a compiti di natura squisitamente metodologica (tra i quali l'aggiornamento del SMVP), si occupano di sollecitare l'avvio e la puntuale realizzazione dei momenti di pianificazione, provvedendo contestualmente alla messa a punto degli strumenti necessari (sistema informativo, schede,

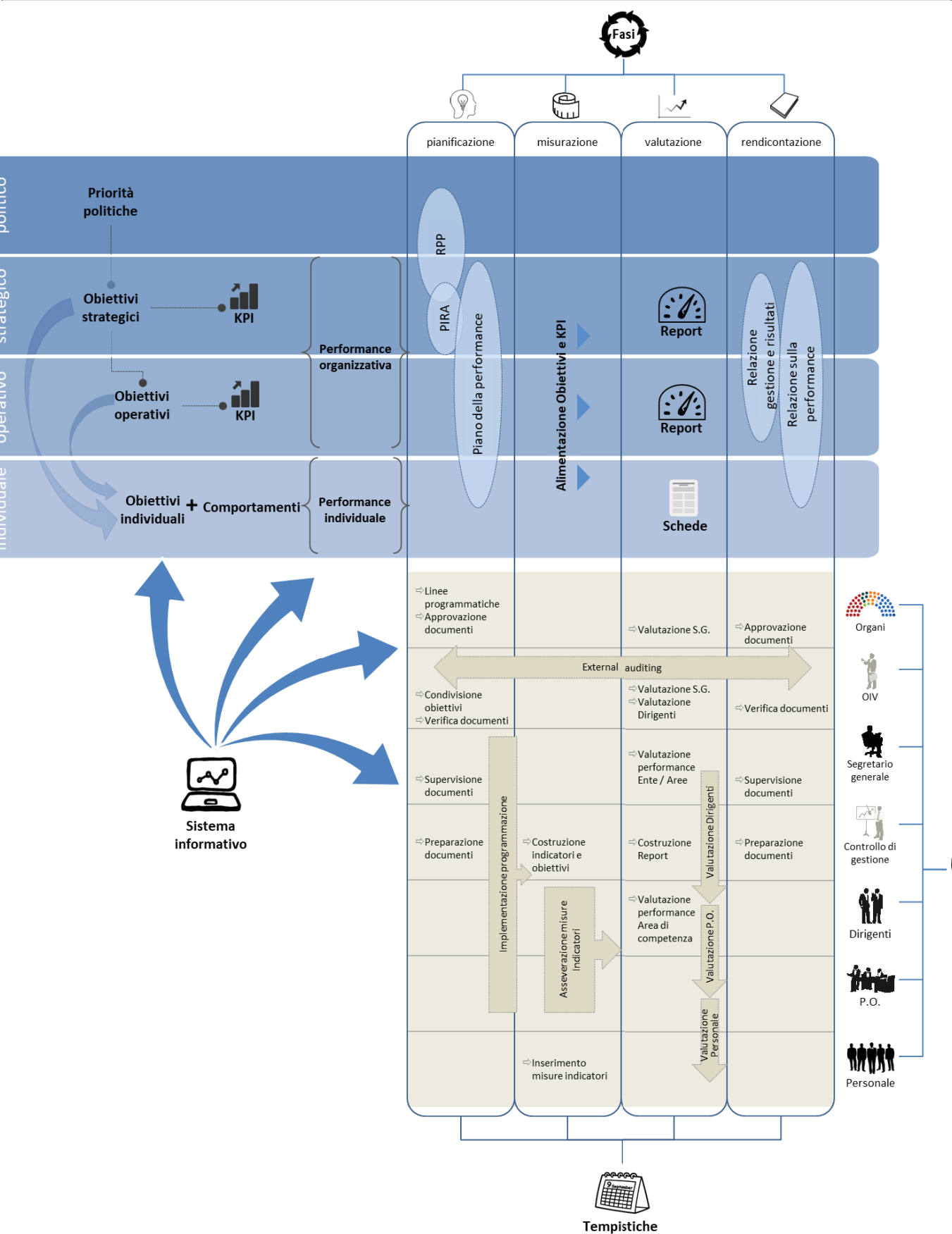
ecc.). In seguito, provvedono a verificare la correttezza dei dati forniti dagli uffici e degli indicatori da questi alimentati. I controller si confrontano, in sede di valutazione intermedia e finale, coi vari responsabili delle performance espresse da obiettivi e indicatori. Infine, sono incaricati dell'attività pratica di redazione e aggiornamento dei documenti previsti dalle norme che hanno rilevanza in termini di trasparenza da garantire all'esterno (su tutti, Piano e Relazione). In pratica, i Controller hanno un ruolo operativo essenziale e s'interfacciano con tutti gli attori a vario titolo interessati e coinvolti nel Ciclo della performance.

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

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

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

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.



2. 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 Viterbo è articolata su due livelli:

- la performance complessiva dell'ente;
- la performance di singole unità organizzative dell'ente (UOS e/o uffici di staff).

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

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

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

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

2.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati

Nell'impostare il proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance, la CCIAA di Viterbo ha adottato un approccio metodologico fondato sulla declinazione nel proprio contesto organizzativo della *Balanced scorecard*.

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

- Misurare l'aspetto finanziario attraverso indicatori quali l'indice di equilibrio economico, il cash flow ed altri indicatori individuati nell'ambito del sistema "Pareto" promosso da Unioncamere ai fini del Benchmarking;
- Misurare la percezione dei clienti sui servizi resi;
- Misurare i processi in termini di produttività, tempi di ciclo, qualità, costi;;
- Adottare misure di apprendimento e di innovazione in termini di tempi di ciclo di sviluppo di un nuovo servizio, leadership tecnologica ecc..

Esso si connota come adeguato a consentire una compiuta e organica gestione e rappresentazione della performance organizzativa dell'Ente, in quanto aiuta ad allineare le misurazioni di performance con la strategia ad ogni livello dell'organizzazione, fornisce al management un quadro completo delle attività operative, facilita la comunicazione e la comprensione degli obiettivi e delle strategie ad ogni livello dell'organizzazione, fornisce un feedback strategico ed incentiva l'apprendimento.

2.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

Gli elementi fondamentali nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della CCIAA di Viterbo 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 fondamentalmente quantitativo, che l'organizzazione sceglie per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi. Gli indicatori sono collegati agli obiettivi e vanno in relazione a questi ultimi.

Le dimensioni della performance descritta dagli indicatori sono le seguenti:

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

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

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

COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI. Il raggiungimento degli obiettivi strategici è espresso dal raggiungimento degli obiettivi operativi sottostanti e 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":

per gli obiettivi operativi: tra 51% e 94%: obiettivo parzialmente raggiunto nella misura pari alla percentuale di conseguimento
≥95% obiettivo pienamente raggiunto

per gli indicatori: tra 51% e 94%: target parzialmente conseguito nella misura pari alla percentuale di conseguimento
≥ 95% target pienamente conseguito

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

- per gli obiettivi operativi: 50%;
- per gli indicatori: 50%.

2.3 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 Viterbo effettua il monitoraggio della performance organizzativa con cadenza trimestrale al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi.

L'Ufficio preposto al nControllo di gestione cura il processo di monitoraggio trimestrale della performance organizzativa. La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, dalla Posizione Organizzativa o dai collaboratori indicati dalla stessa Posizione Organizzativa (i cosiddetti "Responsabili della rilevazione"). La validazione dei dati è, invece, di competenza dei Dirigenti.

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

L'Ufficio Controllo di gestione, sulla base dei dati validati dai Dirigenti, colleziona le risultanze delle Schede di monitoraggio ed elabora dei report trimestrali volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi. L'Ufficio Controllo di gestione predispone due tipologie di report:

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

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

La performance relativa agli obiettivi è determinata:

- per quelli strategici, dalla media del raggiungimento degli operativi attinenti al singolo obiettivo strategico;
- per quelli operativi, come media ponderata, delle performance degli indicatori ad esso associati.

2.4 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.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

FINALITÀ DELLA SEZIONE

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

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

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

- risultati;
- comportamenti agiti e competenze.

La valutazione dei **risultati** avviene su tutti o 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			COMPORTAMENTI E COMPETENZE	
	 Performance di ente	 Performance ambito organizzativo	 Obiettivi individuali		
Segretario generale	35%	15%	30%	20%	100%
Dirigenti	15%	45%	20%	20%	100%
PO	10%	30%	20%	40%	100%
Personale	5%	25%	0%	70%	100%

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

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

(Punteggio Performance dell'Ente + Punteggio performance Unità operativa+ Punteggio Obiettivi Individuali (Solo per la Dirigenza e PO) + Punteggio Comportamenti e competenze)

Per valutazione negativa si intende la fattispecie in cui il dipendente abbia conseguito, per ciascun fattore di valutazione, il livello " al di sotto" corrispondente al 20% sulla base della griglia "livelli di valutazione" riportata nei paragrafi che seguono.

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

3.1 Requisiti e principi

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

- predeterminazione degli obiettivi dell'Ente e della performance organizzativa;
- motivazione del giudizio;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore;
- partecipazione al processo da parte del valutato;

3.2 Criteri e fattori di valutazione del personale

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

3.2.1 Personale con qualifica dirigenziale

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

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

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

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

- **capacità direzionale**, intesa come capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate;
- **capacità di responsabilizzazione**, intesa come capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità;
- **leadership**, intesa come capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente;
- **innovatività**, intesa come capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale;
- **analisi e problem solving**, intesa come capacità di contestualizzare i problemi ed individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione nonché possibili azioni correttive.
- **Trasparenza e prevenzione della corruzione**, intesa come capacità di direzionare i diversi procedimenti verso i corretti adempimenti in materia di privacy e prevenzione della corruzione

3.2.2 Personale incaricato di Posizione organizzativa

Oggetto della valutazione delle Posizioni organizzative sono:

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

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

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

- **capacità di responsabilizzazione**, intesa come capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità;
- **cooperazione e team working**, intesi come capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente;
- **orientamento all'utenza**, intesa come capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente/utente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio;
- **analisi e problem solving**, intesa come capacità di contestualizzare i problemi ed individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione nonché possibili azioni correttive.
- **leadership**, intesa come capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente;
- **innovatività**, intesa come capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale

3.2.3 Personale

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

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

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

Si prendono inoltre in considerazione i seguenti fattori:

Cat.A:

- **cooperazione e team working**, intesi come capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente;
- **orientamento all'utenza**, inteso come capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente/utente interno;
- **capacità di eseguire i compiti assegnati**, intesa in termini di affidabilità, tempestività, completezza, qualità, ecc.;
- **qualità e accuratezza del lavoro**, intesa come capacità di assolvere al compito assegnato con precisione e competenza tecnica ;
- **problem solving**, inteso come capacità di trovare soluzioni tecnico/operative adeguate e tempestive ai problemi che di volta in volta si presentano.

Cat.B e C:

- **cooperazione e team working**, intesi come capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre

strutture organizzative interne dell'ente;

- **orientamento all'utenza**, inteso come capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente/utente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio;
- **capacità di eseguire i compiti assegnati**, intesa in termini di affidabilità, tempestività, completezza, qualità, ecc.;
- **autonomia**, intesa come capacità di assolvere al compito senza la supervisione e l'impulso continuo del responsabile sovraordinato;
- **problem solving e gestione del cambiamento**, inteso come capacità di trovare soluzioni adeguate e tempestive ai problemi che di volta in volta si presentano mostrando flessibilità al cambiamento
- **Cat. D non titolare di P.O.:**
- **cooperazione e team working**, intesi come capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente;
- **orientamento all'utenza**, inteso come capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente/utente interno e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio;
- **problem solving e gestione del cambiamento**, inteso come capacità di trovare soluzioni adeguate e tempestive ai problemi che di volta in volta si presentano mostrando flessibilità al cambiamento
- **innovatività**, intesa come capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale
- **adattabilità e flessibilità**, intesa come la capacità di gestire in maniera adeguata e senza pregiudicare il buon andamento dell'attività amministrativa situazioni nuove e problematiche varie rispetto all'ordinario

Per i seguenti fattori sono definiti i sottofattori a fianco di ciascuno indicati:

Fattore	Sottofattore1	Sottofattore2	Sottofattore 3
Qualità del Contributo alla performance dell'unità organizzativa	Efficienza	Efficacia	Qualità e accuratezza del lavoro svolto in vista dell'obiettivo complessivo
Cooperazione e team working	Spirito di collaborazione	Disponibilità	Proattività
Orientamento all'utenza	Capacità di ascolto	Cortesie	Orientamento al risultato
Capacità di eseguire i compiti assegnati	Tempestività	Completezza	Qualità
Qualità e accuratezza del lavoro	Autonomia operativa	Competenza tecnica	Puntualità nell'espletamento dei compiti
Problem solving	Tempestività	Qualità della soluzione adottata	
Innovatività	Innovazione e snellezza delle procedure	Livello tecnologico	Efficienza organizzativa

3.3 Modalità di valutazione della performance individuale

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

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

Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti → La Giunta, entro il 31 di gennaio, approva, nell'ambito del Piano della Performance, un Quadro riepilogativo degli obiettivi inerenti il personale. Il Quadro contiene gli obiettivi e i comportamenti che vengono attribuiti, con deliberazione, al Segretario generale e ai Dirigenti.

A seguire, ogni Dirigente assegna, entro il 28 febbraio, gli obiettivi alle P.O. e, attraverso il loro supporto, a tutti i dipendenti della propria Area. Questa prima fase si realizza attraverso colloqui individuali o di gruppo e trova specifica formalizzazione nelle "Schede di valutazione" che riportano gli obiettivi assegnati e i comportamenti attesi.

Monitoraggio in corso d'anno e raccolta dei dati per la valutazione → il Segretario generale, con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione e con la supervisione dell'OIV, provvede a monitorare l'andamento degli obiettivi nel corso dell'anno mediante incontri collettivi e individuali con i Dirigenti. Questi ultimi, a loro volta, effettuano colloqui con le P.O. (ed eventualmente sessioni di lavoro collettive con i dipendenti dell'Area di competenza) allo scopo di verificare l'andamento degli obiettivi assegnati, modificare alcuni obiettivi a seguito di eventuali novità sopravvenute e ri-orientare i comportamenti.

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

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

La valutazione complessiva viene perciò effettuata:

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

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

Segretario generale	Dirigenti	P.O.	Dipendenti
• Capacità di valutazione dei collaboratori • Capacità direzionale • Leadership • Innovatività • Capacità di responsabilizzazione • Analisi e problem solving • Trasparenza e prevenzione della corruzione	• Capacità di valutazione dei collaboratori • Capacità direzionale • Leadership • Innovatività • Capacità di responsabilizzazione • Analisi e problem solving • Trasparenza e prevenzione della corruzione	• Capacità di valutazione dei collaboratori • Capacità di responsabilizzazione • Leadership • Innovatività • Analisi e problem solving • Orientamento all'utenza • Cooperazione e team working	Cat. A: • Qualità contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza • Cooperazione e team working • Capacità di eseguire i compiti assegnati • Orientamento all'utenza • Problem solving • Qualità e accuratezza del

			Lavoro; Cat. B e C: • Qualità contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza • Cooperazione e team working • Autonomia • Capacità di eseguire i compiti assegnati • Orientamento all'utenza • Problem solving Cat.D: • Qualità contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza • Cooperazione e team working • Problem solving e gestione del cambiamento • Orientamento all'utenza • Adattabilità e flessibilità • Innovatività
--	--	--	--

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

Livelli di valutazione	
Al di sotto	30%
In linea	60%
Al di sopra	80%
Eccellente	100%

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

Il punteggio attribuito alla performance dell'Ente, alla Performance organizzativa, agli Obiettivi individuali (limitatamente questi ultimi al segretario Generale, ai Dirigenti ed ai titolari di P.O.), viene determinato applicando all'indicatore sintetico di performance (percentuale di raggiungimento rispetto al target prefissato) la percentuale di incidenza che quel fattore ha sulla valutazione complessiva del dipendente sulla base di quanto stabilito nella griglia seguente:

	RISULTATI			COMPORTAMENTI E COMPETENZE	
	 Performance di ente	 Performance ambito organizzativo	 Obiettivi individuali		
Segretario generale	35%	15%	30%	20%	100%
Dirigenti	15%	45%	20%	20%	100%
PO	10%	30%	20%	40%	100%
Personale	5%	25%	0%	70%	100%

Il punteggio attribuito al “Comportamento” viene determinato applicando alla valutazione dei singoli fattori e/o sub fattori la percentuale di incidenza di tale elemento valutativo sulla base della griglia sopra indicata. La percentuale di incidenza viene ponderata sulla base del peso attribuito ai singoli fattori di valutazione prevedendo una distribuzione proporzionale del peso del singolo fattore tra i diversi subfattori.

Una volta assegnati i punteggi in applicazione dei criteri di cui sopra, si procede al calcolo della quota inerente il trattamento accessorio del personale.

Per quanto riguarda il Segretario Generale ed i Dirigenti, la retribuzione di risultata massima spettante definita nei contratti individuali sarà attribuita in misura proporzionale al punteggio complessivo conseguito individualmente.

Per quanto riguarda le PO, il fondo complessivo disponibile per la retribuzione di risultato definito in sede di contrattazione decentrata integrativa viene diviso tra il personale incaricato in proporzione ai punteggi assegnati.

Relativamente al personale non rientrante nelle precedenti casistiche, il fondo complessivo disponibile per il compenso incentivante definito in sede di contrattazione decentrata integrativa viene diviso tra il personale in proporzione ai punteggi assegnati.

Con particolare riferimento alla valutazione dei comportamenti dei dipendenti, tra tutti i fattori individuati, saranno utilizzati, ai fini della valutazione per le progressioni economiche orizzontali, solo i seguenti fattori distinti per categoria:

Cat. D (titolari e non titolari di PO): Innovatività; analisi e problem solving; orientamento all’utenza; cooperazione e team working: I pesi di tali fattori saranno opportunamente armonizzati.

Cat.B e C: Cooperazione e team working; autonomia; capacità di eseguire i compiti assegnati; orientamento all’utenza;

Cat. A: Cooperazione e team working; capacità di eseguire i compiti assegnati; orientamento all’utenza; qualità e accuratezza del lavoro.

3.4 Procedure di conciliazione

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

Il valutato, senza sottoscrivere la scheda di valutazione, nel termine di 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 10 giorni, l’attivazione della procedura conciliativa di valutazione.

Il Conciliatore viene individuato nella figura dell’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.

4. 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 Delibera di Giunta, con la quale si conferma il Sistema già vigente. Tale atto sarà adottato, di norma, entro il 31 dicembre e, comunque, non oltre l'approvazione del Piano della performance relativo al nuovo ciclo triennale di pianificazione.

5. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO

Ai fini della gestione delle attività operative di pianificazione, rilevazione, validazione, misurazione e valutazione degli obiettivi/indicatori, la CCIAA di Viterbo si avvale della piattaforma denominata «SISTEMA INFORMATIVO INTEGRATO PER LE CCIAA» messa a disposizione di Unioncamere nazionale e di una piattaforma interna per la fase specifica di Assegnazione e valutazione obiettivi del Personale.

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.

6. ALLEGATI

- Schede di valutazione del personale

7. APPENDICE

→ Scheda di programmazione

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

→ Scheda di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa

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

→ Scheda anagrafica indicatori

Titolo indicatore	Titolo sintetico
Descrizione indicatore	Descrizione dettagliata per esplicitare quale fenomeno l'indicatore consente di misurare
Tipo indicatore	- efficienza - efficacia - stato delle risorse - qualità (erogata o percepita) - impatto (outcome) - economico-patrimoniale - struttura
Unità di misura	- Data - Euro - FTE - Giorni - Numero - Ore - Percentuale
Fonte indicatore	Da dove si ottengono i dati necessari (controllo di gestione, applicativi per la contabilità, ecc.)
Algoritmo di calcolo indicatore	- Misura - Misura 1-Misura 2 - - Misura 1/Misura 2 - (Misura 1*Misura 2)/Misura 3 -
Valore di riferimento indicatore (dati storici)	Valori registrati nel triennio precedente (sulla base dei quali sono fissati i target)
Target indicatore	Valore atteso per ciascun anno del triennio di riferimento
Target frazionabile per periodo di rilevazione	<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) <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)