



UNIONCAMERE
EMILIA-ROMAGNA

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance* 2025

Dicembre 2024

*Se non si misurano i risultati,
non è possibile distinguere i successi dai fallimenti;*

*Se non si distinguono i successi,
non è possibile premiarli.*

*Se non si premiano i successi,
si finisce quasi sempre per premiare gli insuccessi;*

*Se non si distinguono i successi,
non si può apprendere dai successi;*

*Se non è possibile riconoscere gli insuccessi,
non è possibile correggerli;*

*Se si possono dimostrare i risultati,
si può guadagnare il supporto dell'opinione pubblica.*

(D. Osborne e T. Gaebler, *Reinventing Government*, 1992)

INDICE

PREMESSA.....	3
1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DI UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA	7
1.1 Natura dell'Ente	7
1.2 Funzioni, attività, servizi svolti	7
1.3 Organizzazione dell'Ente	9
2. IL SISTEMA.....	10
2.1 Il Sistema di misurazione e valutazione: schematizzazione logica	12
3. LA <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA	13
3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati	13
3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target	14
3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della <i>performance</i> organizzativa	16
3.4 Valutazione della <i>performance</i> organizzativa	17
3.5 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa	18
4. LA <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE.....	20
4.1 Requisiti e principi	20
4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale.....	21
4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale	21
4.2.2 Quadri.....	22
4.2.3 Personale non dirigente e non quadro.....	23
4.3 Modalità di valutazione della <i>performance</i> individuale	23
4.4 Procedure di conciliazione	25
5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA	27
6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO.....	28
ALLEGATI.....	29
ALLEGATO 1 - Le metodologie per la misurazione e la valutazione della <i>performance</i> organizzativa.....	30
ALLEGATO 2. Le aree di valutazione dei comportamenti: fattori, sub-fattori, descrittori di fascia	39
ALLEGATO 3 - Scheda di programmazione.....	42
ALLEGATO 4 - Scheda anagrafica indicatori	43
ALLEGATO 5 – Algoritmi di calcolo del grado di raggiungimento KPI	44
ALLEGATO 6 - Scheda di monitoraggio e valutazione della <i>performance</i> organizzativa	49
ALLEGATO 7 - Schede di valutazione individuale	50

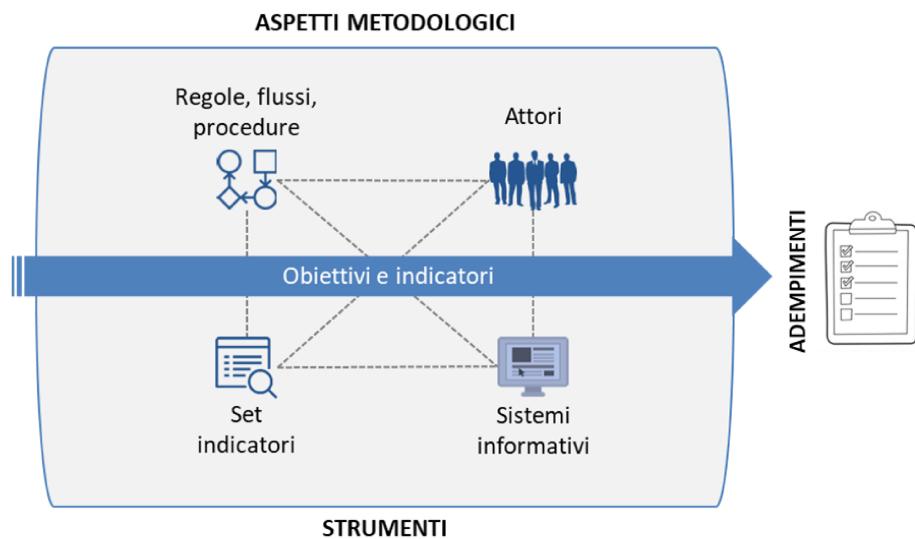
PREMESSA

Il presente documento descrive il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (di seguito anche SMVP) dell'Unione regionale delle Camere di commercio dell'Emilia-Romagna.

Il Sistema, e il presente documento che lo descrive, è stato definito sulla base:

- delle disposizioni contenute nel D. Lgs. n. 150/2009, così come modificate dal D. Lgs. n. 74/2017, coordinate con la normativa di diretto riferimento delle Camere di Commercio (la Legge n. 580 del 1993, come modificata dal D. Lgs. n. 23/2010 e dal D. Lgs. n. 219/2016), delle Linee guida sul Sistema di misurazione e valutazione della *performance* predisposte nell'ottobre 2018 da Unioncamere con la collaborazione del Dipartimento della Funzione pubblica, e facendo diretto riferimento alle Linee guida sul Piano della *performance* predisposte nel novembre 2019 da Unioncamere con la collaborazione del Dipartimento della Funzione pubblica e alle Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche e sulla Performance individuale emanate dal Dipartimento della Funzione pubblica rispettivamente nel novembre e nel dicembre 2019;
- delle specifiche caratteristiche organizzative dell'Unione regionale e delle esigenze informative e conoscitive che guidano i processi decisionali alla base dei sistemi di programmazione dell'Ente e dei sistemi volti al miglioramento continuo delle *performance* e al contenimento dei costi.

In linea con quanto previsto dall'articolo 7 del D. Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009, nel documento, e nei suoi allegati, viene descritto il complesso integrato di regole, procedure, attori e strumenti, grazie al quale l'ente è in grado di sovrintendere alle proprie attività di misurazione e valutazione della *performance* dell'Amministrazione, sia organizzativa che individuale.

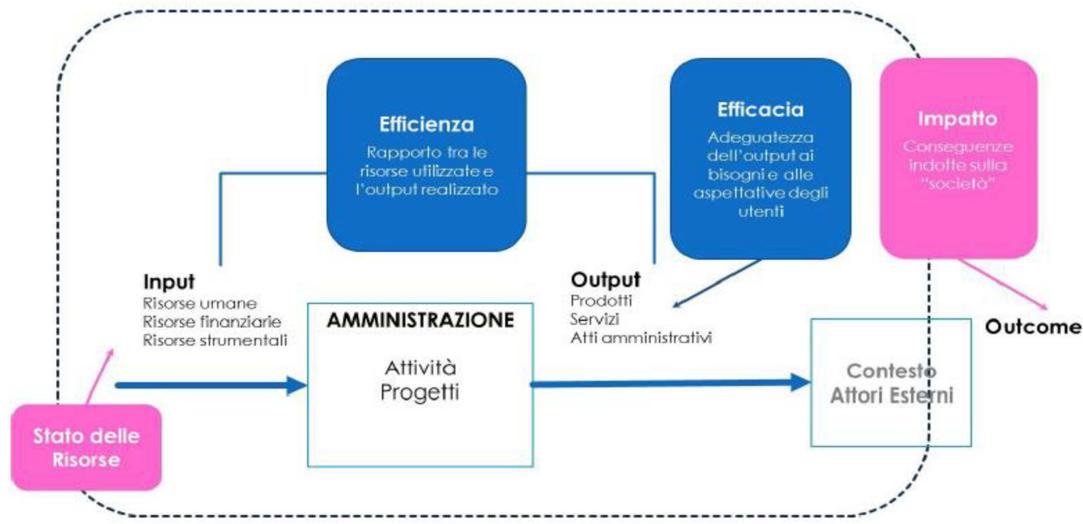


Due sono, infatti, le dimensioni della *performance* che il sistema considera e rispetto alle quali genera output informativi e di giudizio.

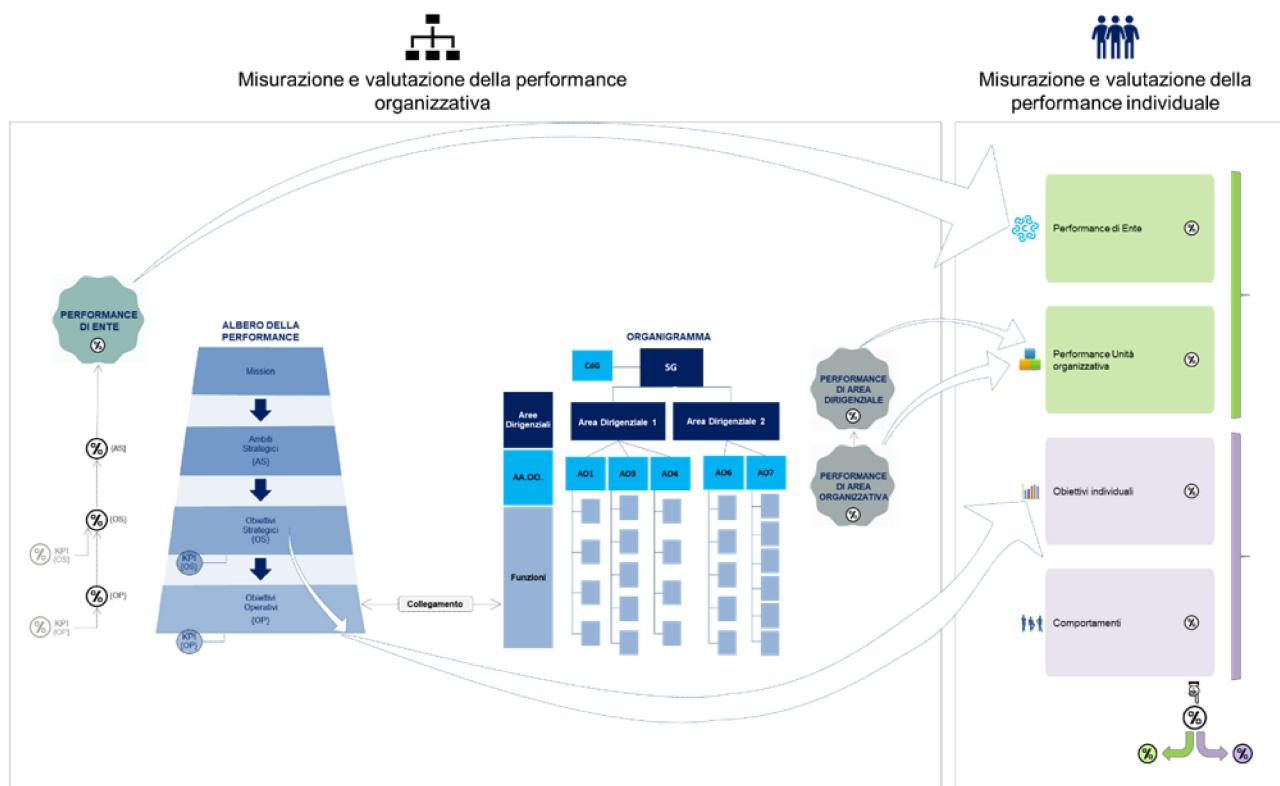
La **performance organizzativa** esprime il risultato che l'Unione regionale consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi definiti in sede di pianificazione e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni e delle aspettative della collettività. Può riguardare l'ente nel suo complesso, la singola unità organizzativa, progetti strategici che coinvolgono in maniera trasversale, per un periodo temporalmente contingentato, diverse articolazioni organizzative dell'Unione regionale.

La **performance individuale** esprime il contributo fornito da un soggetto (sia esso Segretario Generale, dirigente, quadro o altro personale) in termini di risultati raggiunti e comportamenti tenuti nello svolgimento del proprio lavoro.

Non si tratta dunque di un Sistema costruito per assegnare i premi a chiusura del ciclo della *performance*. Le disposizioni introdotte dal Decreto Madia (D. Lgs. 74/2017) puntano proprio ad evidenziare la centralità della *performance* organizzativa (dimensione più trascurata dall'attuazione del D. Lgs. 150/09), quale punto determinante di attenzione per verificare operato e *rendimento* di un'organizzazione pubblica, per valutarne la creazione di *valore pubblico*, il risultato cioè che l'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi, misurati attraverso opportuni set di indicatori (diversificati per tipologia) e relativi target. E' l'art. 8 del D. Lgs 150/2009 a definire gli aspetti da tenere in considerazione, tratteggiandone quindi la multidimensionalità ed il perimetro dell'analisi: in particolare si fa riferimento ad efficienza ed efficacia e alla valutazione partecipativa dei fruitori delle attività istituzionali, oltreché degli *stakeholders* (art. 19 bis del D. Lgs 150/2009).



Ed è in quanto componenti di tale organizzazione (che con il loro impegno e contributo professionale determinano 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*.



Per queste ragioni, la valutazione della *performance* individuale dell'Unione regionale, analogamente a quanto avviene nelle Camere di commercio, si misura a partire dalle "componenti" della *performance* organizzativa riconducibili al soggetto valutato, riferibili quindi alla *performance* dell'ente nel suo complesso e a quella dell'Area Organizzativa cui il soggetto appartiene/sovrintende - entrambe le componenti sono espresse da meta-indicatori sintetici -, oltre ad eventuali obiettivi individuali scelti in funzione delle responsabilità e degli incarichi attribuiti al soggetto da valutare. Insieme con l'area dei "Risultati", vengono valutati i "Comportamenti" agiti e le competenze dimostrate.

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: pianificare, eseguire e far eseguire, misurare e valutare, rendicontare, agire di conseguenza. Ognuna di queste fasi richiede conoscenze e competenze e un vero e proprio modello di *governance* della *performance* e di interazione dei molteplici attori coinvolti.

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

Le fasi di misurazione e valutazione della *performance* sono tra loro distinte ma collegate.

Per **misurazione** s'intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori (KPI). La misurazione può essere realizzata in momenti diversi e a diversi livelli, attraverso l'utilizzo di una specifica strumentazione. La misurazione realizzata in periodi intermedi di tempo è detta monitoraggio.

Per **valutazione** s'intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto a un valore di riferimento (target) e individua le eventuali azioni di miglioramento.

Le attività inerenti alle fasi di misurazione e valutazione della *performance* si presentano come strettamente integrate rispetto a quelle che le precedono o le seguono. In particolare, si integrano:

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

Per tale motivo, il Sistema alimenta i processi decisionali che sono alla base del Ciclo di gestione della *performance* adottato dall'Unione regionale dell'Emilia-Romagna, fornendo informazioni e dati utili per il processo di pianificazione e programmazione, il processo di monitoraggio in itinere e il processo di misurazione e valutazione dei risultati raggiunti e la loro rendicontazione agli *stakeholders* interni ed esterni.

Costituisce quindi la base certificata su cui si innestano i sistemi premianti dei dipendenti a vario titolo coinvolti nel processo di misurazione e valutazione dell'Unione regionale (Segretario Generale, dirigenti, quadri e dipendenti), in particolare l'incentivazione della *performance* organizzativa ed individuale, rispondendo in tal modo ai seguenti criteri generali:

- assicurare un costante legame tra gli obiettivi programmatici che impegnano la struttura ed il coinvolgimento su di essi del singolo dipendente;
- rendere i dipendenti consapevoli della propria valutazione professionale in modo da consentire un migliore orientamento verso gli obiettivi prioritari dell'ente e fornire un'opportunità di crescita individuale;
- costituire la base per i percorsi di sviluppo professionale ed economico che risponda ai requisiti di equità, semplicità, trasparenza;
- stimolare un continuo miglioramento delle prestazioni individuali;
- promuovere un continuo riscontro "valutatore-valutato" in ordine al rapporto fra prestazione richiesta e prestazione resa;
- migliorare il livello generale di comunicazione interna;
- evidenziare eventuali esigenze formative specifiche di supporto o d'integrazione della preparazione professionale;
- rappresentare occasione e stimolo per riflessioni e proposte relative ai piani formativi del personale;
- garantire adeguate risposte e riconoscimenti economici a coloro che avranno raggiunto il livello di prestazione/risultato attesi e predefiniti in sede di assegnazione di obiettivi;
- assicurare che gli importi a titolo di "produttività" vengano destinati ai dipendenti con prestazioni positive quale risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa.

1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DI UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA

1.1 Natura dell'Ente

La riforma introdotta dal D. Lgs. 219/2016 ha modificato la Legge 580/1993 apportando sostanziali modifiche alla natura delle Unioni regionali. Nello specifico, l'art. 6 comma 1 introduce la natura volontaria delle Unioni regionali, “ *Le Camere di commercio possono associarsi in unioni regionali costituite ai sensi del codice civile, nelle circoscrizioni regionali in cui sono presenti almeno tre camere di commercio e in cui tutte le camere presenti aderiscono a tali associazioni, allo scopo di esercitare congiuntamente funzioni e compiti per il perseguitamento degli obiettivi comuni del sistema camerale nell'ambito del territorio regionale di riferimento* ”.

La natura giuridica delle Unioni regionali è stata, negli anni passati, oggetto di un acceso dibattito tra gli amministrativisti, divisi tra sfera pubblica e sfera privata. Il MEF – RGS ritiene che alle unioni regionali delle camere di commercio si applichino le norme del settore pubblico: su questa base ha formulato alcuni rilievi sulla gestione amministrativa e del personale dell'Unione regionale dell'Emilia-Romagna e il Consiglio di Stato in data 9 agosto 2021 ha deciso che tali rilievi hanno natura prescrittiva e, come tali, devono condurre a una profonda revisione di alcune regole gestionali finora utilizzate.

All'interno di questo processo di riallineamento rientra anche l'adozione del sistema di misurazione e valutazione della *performance*, in analogia a quanto già avviene da tempo nelle Camere di commercio associate.

1.2 Funzioni, attività, servizi svolti

È sempre l'art.6 comma 1 del D.Lgs. 2019/2016 a indicare la funzione delle Unioni regionali: “ *Le unioni regionali curano e rappresentano gli interessi comuni delle Camere di commercio associate ed assicurano il coordinamento dei rapporti con le Regioni territorialmente competenti; possono promuovere e realizzare servizi comuni per l'esercizio in forma associata di attività e servizi di competenza camerale* ”.

Per definire le funzioni e le attività di Unioncamere Emilia-Romagna è quindi opportuno partire dall'attività delle Camere di commercio associate. In base a quanto stabilito dal D.Lgs. 2019/2016 le funzioni svolte dagli enti camerali sono riconducibili ai temi indicati nella tabella sottostante:

 <p>Semplificazione e trasparenza</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi▶ Gestione SUAP	 <p>Tutela e regolazione</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Tutela della proprietà industriale▶ Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato▶ Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti▶ Sanzioni amministrative▶ Metrologia legale▶ Registro nazionale protesti▶ Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi▶ Rilevazione prezzi/tariffe e Borse merci▶ Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo	 <p>Turismo e cultura</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Iniziative a sostegno del turismo, della cultura e delle eccellenze territoriali
 <p>Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Servizi per l'accesso al mondo del lavoro▶ Orientamento alla creazione d'impresa▶ Certificazione competenze	 <p>Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa▶ Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni▶ Tutela della legalità e contrasto alla criminalità▶ Osservatori economici e rilevazioni statistiche	 <p>Internazionalizzazione</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export▶ Servizi certificativi per l'export
 <p>Digitalizzazione</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Servizi per la digitalizzazione delle imprese (gestione Punti Impresa digitale)▶ Servizi connessi all'Agenda digitale	 <p>Ambiente, Energia e sviluppo sostenibile</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile▶ Tenuta Albo gestori ambientali▶ Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	 <p>Internazionalizzazione</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export▶ Servizi certificativi per l'export

Alcune delle attività elencate sono di esclusiva pertinenza delle Camere di commercio, altre possono essere gestite in forma associata tra gli enti camerali. La forma associata può esercitarsi attraverso differenti livelli di gestione condivisa, dal semplice coordinamento di alcune funzioni fino alla delega di specifiche attività. È in questo ambito della gestione associata – inteso in tutte le sue declinazioni – che si muove l’Unione regionale dell’Emilia-Romagna, dal coordinamento fino alla realizzazione diretta di azioni che determinano importanti ricadute anche a livello dei singoli territori provinciali.

Molte delle attività svolte, oltre al raccordo con le Camere di commercio associate, prevedono un forte coordinamento con la Regione e con le associazioni di categoria regionali. Schematicamente, le attività svolte dall’Unione regionale possono essere raggruppate in quattro ambiti, identificati sulla scorta delle missioni e dei programmi di cui al D.Lgs. 31 maggio 2011, n. 91, e della nota MISE n. 148123 del 12/09/2013 (competitività e sviluppo delle imprese, regolazione dei mercati, commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo, competitività del sistema camerale), a loro a volta disaggregabili in funzioni che, a grandi linee, sono riconducibili a quelle delle Camere di commercio.

011 - Competitività e sviluppo delle imprese

Competitività delle imprese: sostenibilità economica, sociale ed ambientale

Orientamento al lavoro

Informazione economica di qualità

012 - Regolazione dei mercati

Semplificazione amministrativa

016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo

Internazionalizzazione

Turismo

032 - Competitività del sistema camerale

Economicità della struttura, efficienza e qualità dei servizi

Compliance normativa

1.3 Organizzazione dell'Ente

GLI ORGANI

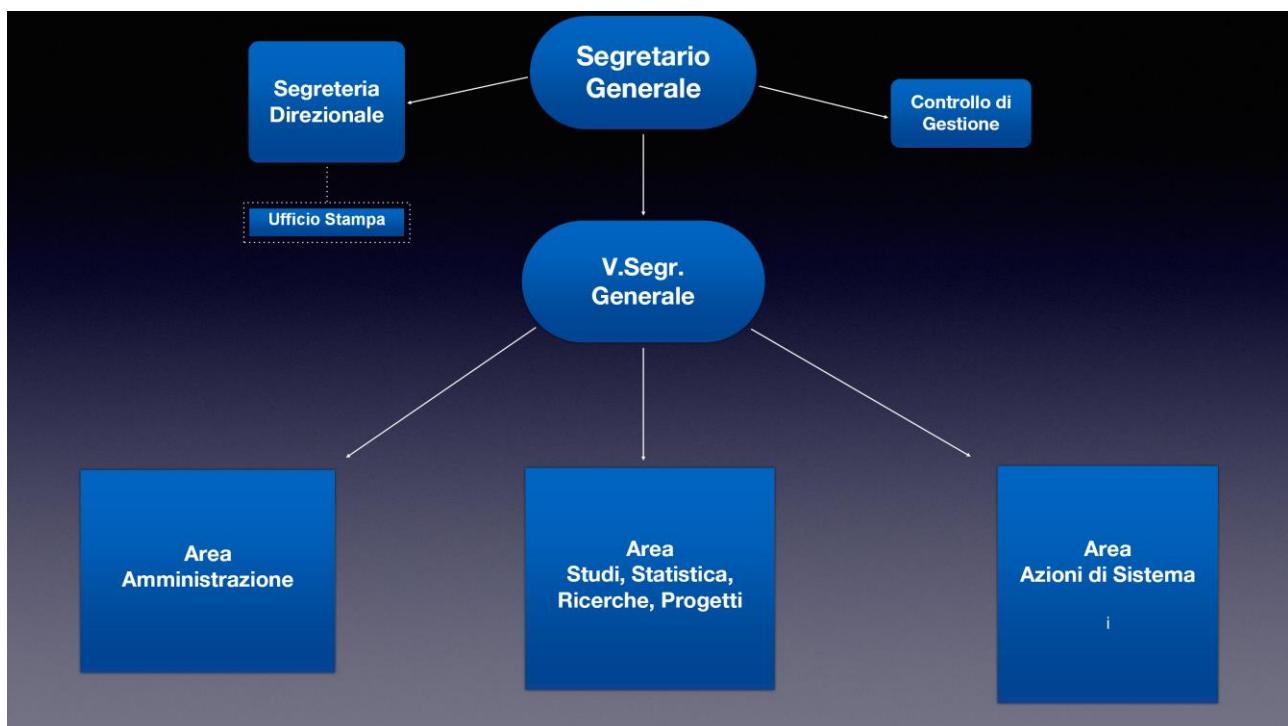
Sono organi dell'Unione regionale dell'Emilia-Romagna:

- il Consiglio, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci e composto dal Presidente, da un Vice Presidente e da un membro di Giunta di ognuna delle Camere di Commercio associate a tal fine nominati;
- la Giunta, organo esecutivo dell'ente, composta dai Presidenti delle Camere di commercio associate;
- il Presidente, che ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera, del Consiglio e della Giunta;
- il Collegio dei Revisori dei conti, organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

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

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

L'organizzazione dell'Unione regionale allo stato si articola in 2 aree core - l'intera funzione operativa dedicata a Studi Ricerche e Progetti nonché l'area Azioni di sistema - alle dirette dipendenze del Vice Segretario Generale, insieme con la funzione amministrativa; ad esse si aggiungono gli uffici in staff al Segretario Generale: la Segreteria direzionale (Segreteria di Presidenza, di Direzione e Comunicazione) ed il Controllo di gestione.



2. IL SISTEMA

Varie sono le dimensioni che si combinano nella definizione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* dell'Unione regionale dell'Emilia-Romagna. 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.

ATTORI COINVOLTI

Possono essere idealmente classificati in tre categorie omogenee:

- gli **organi di indirizzo politico** (Consiglio e Giunta) i quali hanno interesse, da un lato, che la programmazione dell'Unione recepisca i loro input e, dall'altro, che l'operatività restituisca risultati coerenti;
- la **tecnosstruttura** (Segretario Generale, dirigente, quadri, singoli dipendenti), 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** (OIV e *controller*), ossia quei soggetti interni o esterni che affiancano la tecnostruttura nelle varie fasi del processo, fornendo assistenza ovvero sorvegliando tempi e modalità.

FASI E RESPONSABILITÀ

PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI (EX ANTE)

Gli organi di indirizzo politico sono i soggetti che forniscono l'innesco all'intero processo e, quindi, delineano il quadro strategico entro il quale esso deve dipanarsi. Il Consiglio approva infatti il Programma annuale delle attività, il Piano dei Risultati Attesi (PIRA) ed il Preventivo, mentre alla Giunta è demandata l'approvazione dei documenti specificamente previsti dalla normativa in materia di Ciclo della *performance* (PIAO e Relazione).

Nel quadro delle linee approvate dal Consiglio e statuite nella programmazione pluriennale di mandato dell'ente, la tecnostruttura dell'Unione regionale procede a implementare il processo programmatore. In particolare, il Segretario Generale, sentiti il dirigente e i quadri, s'incarica di proporre alla Giunta gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, nonché, ove ricorra il caso, i programmi d'azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili.

Col dirigente e i quadri procede poi alla verifica della significatività degli obiettivi operativi da questi proposti con lo scopo di dare attuazione agli obiettivi strategici e all'individuazione di eventuali obiettivi trasversali, che presentano cioè implicazioni sulle attività svolte da più unità organizzative. Da questa disamina si definiscono gli obiettivi operativi annuali, che intendono contribuire alla realizzazione degli obiettivi strategici, articolati su un orizzonte triennale.

A livello di obiettivi individuali, l'OIV può proporre alla Giunta quelli da assegnare al Segretario Generale.

Il Segretario Generale, in collaborazione con il dirigente, assegna gli obiettivi ai quadri.

Gli obiettivi individuali per i dipendenti, in particolare i comportamenti da loro attesi, sono individuati e comunicati dal dirigente con il supporto dei quadri.

MONITORAGGIO: MISURAZIONE E VALUTAZIONE (IN ITINERE E A CONSUNTIVO)

Una volta definiti obiettivi, indicatori e target – ossia completata la fase di pianificazione – la tecnostruttura entra ovviamente in gioco anche nella fase successiva di misurazione: singoli dipendenti per quanto riguarda la rilevazione delle misure elementari che vanno ad alimentare gli indicatori; i «responsabili» (dirigente o quadri) per quanto riguarda l’asseverazione dei dati (validazione).

Il dirigente e i quadri sono parte attiva, poi, anche nella correlata fase di valutazione della *performance* organizzativa, allorché Segretario Generale, dirigente e quadri 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.

Anche la Giunta prende parte alla medesima fase: in itinere, laddove si evidenziassero scostamenti significativi rispetto ai risultati attesi, evidenziati dall’OIV, e a conclusione del processo, nella valutazione della *performance* organizzativa dell’ente, affinché possa apprezzarne il grado di coerenza rispetto agli input e ai desiderata iniziali.

RENDICONTAZIONE (EX POST)

Gli Organi vengono chiamati in causa in sede di valutazione conclusiva: il Consiglio approva, insieme con il Bilancio Consuntivo, il Rapporto sui risultati e la Relazione sulla Gestione; la Giunta approva la Relazione sulla *performance*.

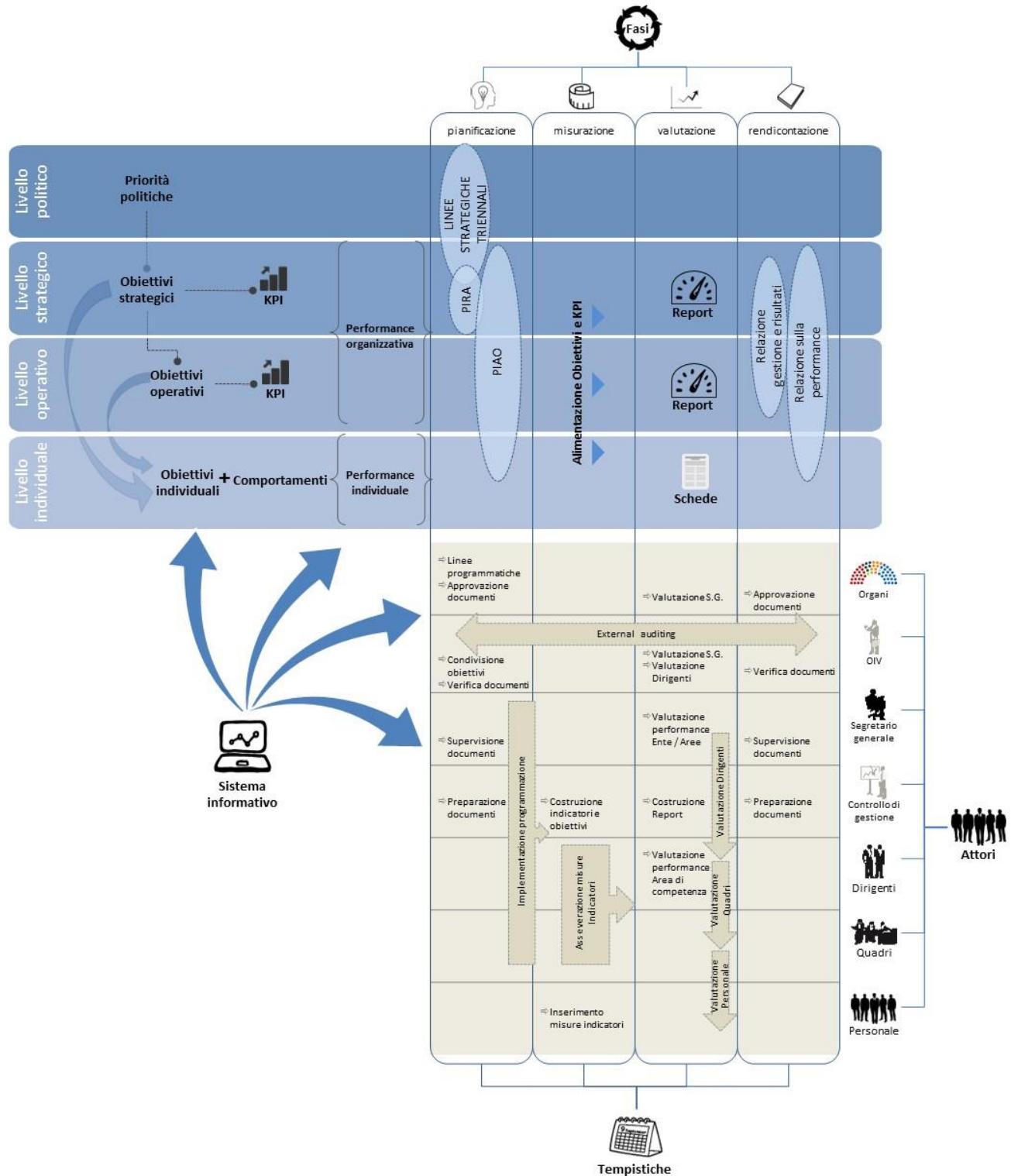
L’OIV supporta la Giunta nella valutazione del Segretario Generale.

L’INTERO PROCESSO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Nell’ambito delle strutture di supporto, il Controllo di gestione ha 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 occupa 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, provvede 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* (*performance* espresse da obiettivi e indicatori) e collaborano con l’OIV nell’analisi della valutazione strategica. 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, PIAO e Relazione della *performance*). 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*.

L’OIV, altra struttura di supporto, 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), 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).

2.1 Il Sistema di misurazione e valutazione: 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 dell'Unione regionale dell'Emilia-Romagna è articolata su due livelli:

- la *performance* complessiva dell'ente;
- la *performance* di singole unità organizzative dell'ente (Aree Dirigenziali, Aree Organizzative).

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, dirigente, quadri). 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 dell'Unione regionale, esprimendolo su una base predefinita in base alle seguenti opzioni valutative:

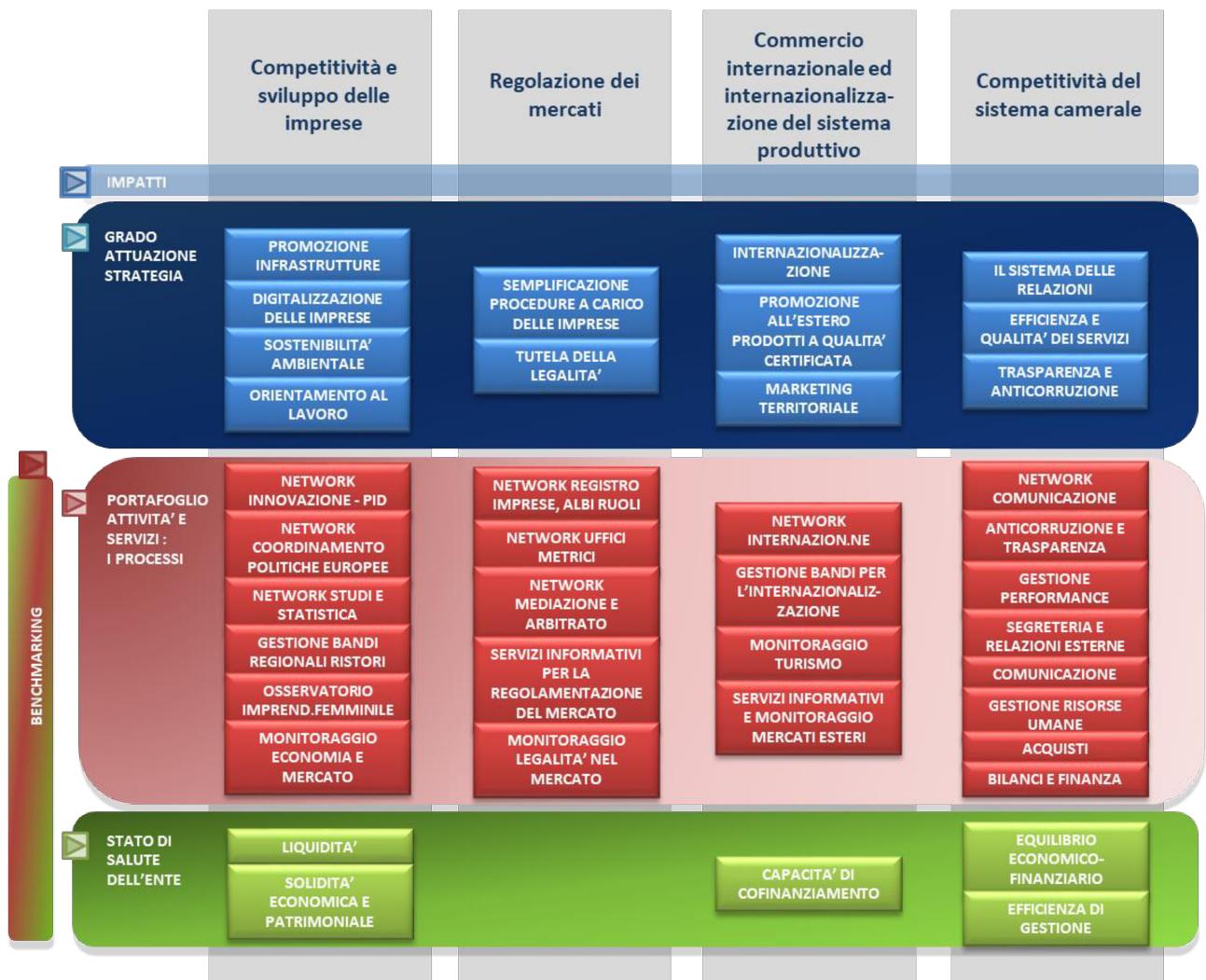
- disattesa
- inferiore alle aspettative
- in linea con le aspettative
- superiore alle aspettative

3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati

Nell'impostare il proprio Sistema di misurazione e valutazione della *performance* Unioncamere Emilia-Romagna ha adottato la metodologia sviluppata dalla Camera di commercio di Modena che a sua volta mutua, integrandole, diverse metodologie predefinite.

Esso si connota come adeguato a consentire una compiuta ed organica gestione e rappresentazione della *performance* organizzativa dell'Ente, in quanto mette a sistema gli ambiti di misurazione e valutazione individuati dall'art.8 del D. Lgs. 150/2009, così come aggregati nelle 5 prospettive "orizzontali" proposte dalla delibera CIVIT 104/2010 - **Il grado di attuazione della strategia, Il portafoglio delle attività e dei servizi, Lo stato di salute dell'ente, Gli impatti dell'azione amministrativa, I confronti con le altre amministrazioni (Benchmarking)** -, quali dimensioni di analisi degli obiettivi sviluppati, nell'albero della *performance*, in prospettiva "verticale".

Nell'allegato 1 si dà dettagliatamente conto delle metodologie individuate e del sistema integrato di analisi della *performance* organizzativa.



3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

Gli elementi fondamentali nell’ambito del Sistema di misurazione e valutazione dell’Unione regionale 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 dall’Unione regionale nei confronti dei propri stakeholder. Sono, in pratica, le priorità di sviluppo dell’Unione regionale 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 perseguitamento degli obiettivi. Gli indicatori sono collegati agli obiettivi e vanno considerati in relazione a questi ultimi.

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

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

MISURE

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

TARGET

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

COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI

Il raggiungimento degli obiettivi strategici viene misurato e valutato come media aritmetica della *performance* raggiunta ed espressa dagli indicatori agli stessi associati e dagli indicatori degli obiettivi operativi sottostanti.

MARGINI DI TOLLERANZA

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: 10%;
- per gli obiettivi operativi: 10%;
- per gli indicatori: 10%.

Una *performance* che superi positivamente il target atteso ed il relativo margine di tolleranza costituirà un punto di attenzione nella identificazione del target negli anni successivi. Sarà inoltre oggetto di opportuna valutazione, in sede di monitoraggio intermedio, e l'eventuale effetto di *overshooting*, laddove risultati ricorrente, potrà incidere sulla valutazione dei responsabili degli obiettivi interessati.

SOGLIE CRITICHE

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

- per gli obiettivi strategici: 60%;
- per gli obiettivi operativi: 60%;
- per gli indicatori: 60%.



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* dell'Unione regionale. Esso consente di verificare se e in che modo l'ente è orientato verso il conseguimento della *performance* attesa.

L'Unione regionale effettua il monitoraggio della *performance* organizzativa con cadenza semestrale al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi.

La funzione Controllo di gestione cura il processo di monitoraggio della *performance* organizzativa. La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, da collaboratori indicati dal Dirigente o dal Quadro di riferimento (i cosiddetti "Responsabili della rilevazione"). La validazione dei dati è, invece, competenza del Dirigente o del Quadro, i quali possono facilitare la lettura degli indicatori con note di commento.

Il monitoraggio viene eseguito mediante compilazione di appositi moduli di monitoraggio, implementati all'interno del Sistema informativo Integra.

La funzione Controllo di gestione, sulla base dei dati validati, collaziona le risultanze dei moduli di monitoraggio ed elabora i report semestrali volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi. La funzione Controllo di gestione predisponde le seguenti tipologie di report:

- un Report di ente, per monitorare l'andamento degli obiettivi dell'Unione nel suo complesso; è destinato alla Giunta e al Segretario Generale;
- i Report di Area (Dirigenziale e Organizzativa), che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati alle corrispondenti Aree.

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

La *performance* relativa agli obiettivi è determinata:

- per quelli strategici, in base a quanto stabilito nel Par. 3.2 in merito al Collegamento tra Obiettivi strategici e operativi;
- per quelli operativi, come media ponderata, delle *performance* degli indicatori agli stessi 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 quelli 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.

La valutazione del monitoraggio intermedio viene svolta in stretto raccordo con l'OIV, che provvede ad analizzare i report prodotti, a rilevare criticità e a proporre azioni correttive o di miglioramento. Le criticità possono riguardare scostamenti molto significativi e non fisiologici dei valori rilevati rispetto ai target programmati, sia in positivo che in negativo. In quest'ultimo caso, si ravvisa il cd «*overshooting*», ossia un superamento eccessivo del valore programmato, che potrebbe essere la spia di una pianificazione eccessivamente prudente o poco sfidante in alcuni ambiti. Altre casistiche analoghe possono determinarsi allorché, a causa di oggettive mutazioni del contesto, un obiettivo diviene non più perseguitabile oppure si presenta l'esigenza di individuarne ex novo un altro che non era ipotizzabile nella fase di avvio della programmazione.

Nelle circostanze descritte, potrà allora rendersi necessaria la ridefinizione di alcuni obiettivi annuali attraverso la modifica di quelli esistenti ovvero l'introduzione di nuovi. In tal caso, le variazioni saranno proposte dalla struttura alla Giunta affinché possano essere vagilate, condivise e approvate nell'ambito dell'aggiornamento del PIAO.

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.

Nell’Unione regionale 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 tutte le CCIAA della Regione e quindi indirettamente anche 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 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 PIAO 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.

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.

Gradualmente verrà definito il modello con il quale integrare il punto di vista degli *stakeholders*, ai sensi delle indicazioni formalizzate dal Dipartimento della Funzione pubblica nelle Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche, emanate nel mese di novembre 2019.

La valutazione della *performance* organizzativa dell’Unione regionale, previo confronto con gli uffici preposti al presidio interno del Ciclo della *performance* (Funzione Controllo di gestione), si concretizza quindi:

- nella valutazione della *performance* complessiva dell’ente da parte dell’OIV, tenendo conto del grado di raggiungimento “ponderato” degli obiettivi articolati in base ai diversi ambiti strategici cui essi afferiscono (in base al peso preventivamente attribuito a ciascun ambito strategico in fase di pianificazione);
- nella valutazione della *performance* delle aree dirigenziali da parte della Giunta dell’Unione regionale 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 organizzativa.

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 dirigente, 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 valutazione 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 | <i>Performance</i> non adeguata |
| Sufficiente | <i>Performance</i> adeguata |
| Buono | <i>Performance</i> più che adeguata |
| Ottimo | <i>Performance</i> 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.

4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La *performance* individuale è l'insieme dei risultati raggiunti dal dipendente in relazione al contributo dato al conseguimento della missione istituzionale dell'Unione regionale.

Sono oggetto di valutazione individuale i seguenti ruoli:

- Segretario Generale;
- Dirigenti;
- Quadri;
- Dipendenti non rientranti nelle precedenti casistiche.

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

- risultati;
- comportamenti agiti e competenze.

RISULTATI

La valutazione dei risultati avviene su un insieme selezionato di obiettivi contenuti nel PIAO, da individuare 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 (in relazione ai diversi ruoli ricoperti), come di seguito specificato.

	RISULTATI			COMPORTAMENTI E COMPETENZE	
					
Segretario Generale	50%	0%	30%	20%	100%
Dirigenti	15%	45%	20%	20%	100%
Quadri	10%	30%	20%	40%	100%
Personale	10%	30%	0%	60%	100%

COMPORTAMENTI

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

Il punteggio massimo conseguibile per ciascun ruolo valutato, somma della *performance* organizzativa e individuale, è pari a 100.

Si vedano in appendice i corrispondenti modelli di Schede di valutazione individuale.

4.1 Requisiti e principi

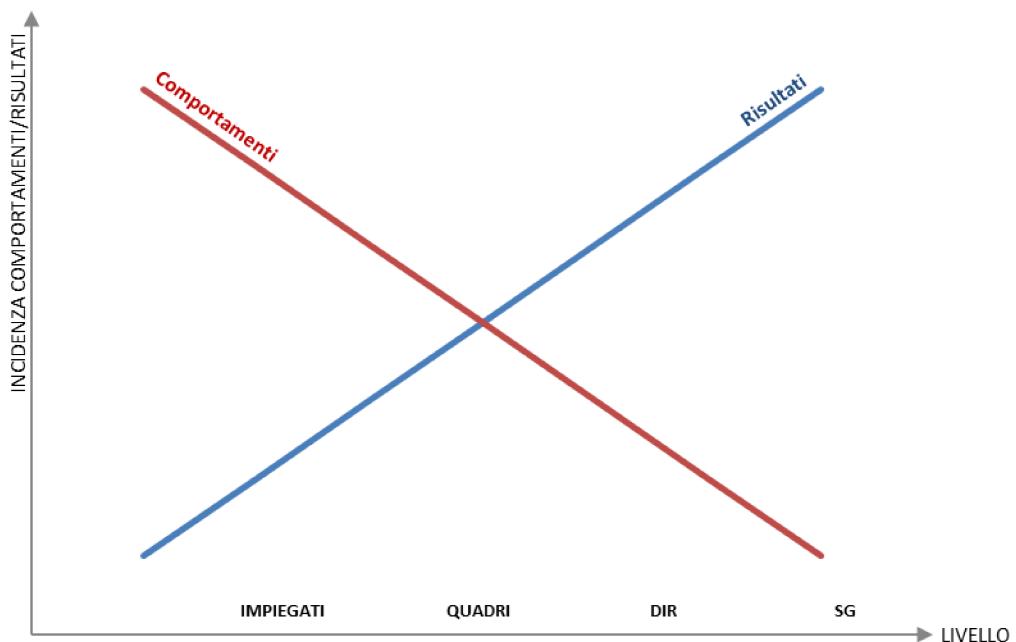
La valutazione della *performance* individuale dell'Unione regionale si ispira ai seguenti principi:

- predeterminazione degli obiettivi;
- motivazione del giudizio;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore;
- partecipazione al processo da parte del valutato.

4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale

Nel seguito vengono descritti i criteri, i fattori e i driver impiegati nella valutazione delle diverse tipologie di personale (dirigenti, quadri, altri dipendenti) da parte dell'Unione regionale.

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



4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale

Si fa innanzitutto riferimento alla previsione normativa introdotta dall'art. 4 bis D.L. 13/2023, convertito con modificazioni dalla L. 41 del 21/04/2023, che stabilisce di assegnare ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture, specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento.

La norma, ai fini dell'individuazione degli obiettivi annuali, fa riferimento all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145 e prevede che la verifica del raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento venga effettuata dal competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile, sulla base degli indicatori elaborati mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni di cui all'articolo 7, comma 1, del decreto-legge 8 aprile 2013, n. 35, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 giugno 2013, n. 64.

Si dà quindi atto che il 30 per cento della retribuzione di risultato potenziale verrà riconosciuta al Segretario Generale (qualora sia prevista la corresponsione di premialità), in quanto dirigente apicale, e al dirigente dell'area amministrativo contabile, in relazione all'obiettivo e ai target come sopra indicati.

Per il restante 70% della retribuzione di risultato potenziale, resta invariata la modalità di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti, così come rappresentata nella scheda di valutazione individuale.

Oggetto della valutazione dei dirigenti, ivi compreso il Segretario Generale, sono:

- i risultati, ossia la risultante della *performance* organizzativa relativa all'ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali prescelti tra quelli del PIAO;
- 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 alla **capacità di valutazione dei propri collaboratori**, da dimostrare tramite una significativa differenziazione dei giudizi. Si prendono, inoltre, in considerazione i seguenti fattori e relativi sub-fattori di valutazione:

- **capacità direzionale**, intesa come capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, condividerli, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate;
- **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;
- **capacità relazionali e di networking**, intesa come capacità di curare le relazioni e costruire reti relazionali con gli interlocutori dell'ente allo scopo di accrescerne la presenza e l'efficacia istituzionali;
- **trasparenza e prevenzione della corruzione**, intesa come grado di partecipazione al processo di gestione del rischio e di diffusione della cultura della legalità nell'ente.

4.2.2 Quadri

Oggetto della valutazione dei quadri sono:

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

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;
- **analisi e problem solving**, intesa come capacità di contestualizzare i problemi e individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione nonché possibili azioni correttive;
- **innovatività**, intesa come capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale;
- **orientamento all'utenza**, inteso come capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio.

4.2.3 Personale non dirigente e non quadro

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

- i risultati, ossia il conseguimento degli obiettivi attribuiti alla struttura di appartenenza (area organizzativa o eventualmente gruppo di lavoro costituito ad hoc) ed in minima parte alla *performance* organizzativa relativa all'ente nella sua globalità;
- i comportamenti tenuti dai dipendenti stessi per conseguire i risultati prefissati e le competenze dimostrate.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei dipendenti (non dirigenti, né quadri) sono riconducibili innanzitutto alla qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza, ossia il contributo apportato dal dipendente rispetto agli obiettivi di area o all'efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili all'unità organizzativa di competenza.

Si prendono inoltre in considerazione i seguenti fattori:

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

Nell'insieme, la valutazione comprensiva di queste quattro aree copre a tutto tondo la complessità di ciascuna prestazione, cogliendone sia la dimensione concreta (rendimento quantitativo e qualitativo), sia i presupposti, le modalità e le caratteristiche di svolgimento (componenti tecnico professionali, relazionali e gestionali). Tutti i sub-fattori sono applicabili anche in relazione all'eventuale organizzazione del lavoro in modalità "agile".

4.3 Modalità di valutazione della *performance* individuale

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

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

1. Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti

La Giunta, contestualmente all'approvazione degli obiettivi definiti nel PIAO, ne attribuisce la competenza al Segretario Generale e ai Dirigenti, mediante l'assegnazione delle schede di valutazione individuali di cui all'Allegato 7. Tali schede riportano altresì i comportamenti attesi definiti sulla base dei fattori e subfattori di valutazione (Allegato 2).

A seguire, nel mese di febbraio, il dirigente assegna gli obiettivi ai Quadri e, attraverso il loro supporto, a tutti i dipendenti. Questa prima fase si realizza eventualmente anche attraverso colloqui individuali o di gruppo e trova specifica formalizzazione nelle "Schede di valutazione" e nella documentazione a corredo, dove sono indicati gli obiettivi assegnati e i comportamenti attesi.

2. Monitoraggio in corso d'anno e raccolta dei dati per la valutazione

Il Segretario Generale, con il supporto della funzione 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 il dirigente e quadri (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.

3. Valutazione degli obiettivi e dei comportamenti

Al termine dell'esercizio, la funzione Controllo di gestione provvede a consolidare in chiave di consuntivazione i dati necessari a misurare il raggiungimento degli obiettivi programmati, 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 ed è effettuata sulla base dei fattori e sub-fattori di valutazione dettagliatamente descritti nell'allegato 2.

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

Livelli di valutazione (Sub – fattori)	
Molto al di sotto	20%
Al di sotto	30%
In linea	60%
Buono	70%
Distinto	80%
Ottimo	90%
Eccellente	100%

La soglia minima, al di sotto e compresa la quale la valutazione deve intendersi negativa ai sensi dell'art. 3, comma 5-bis, del d.lgs. 150/2009, viene identificata con il livello "Al di sotto".

La valutazione complessiva viene effettuata:

- nei confronti del Segretario Generale da parte della Giunta su proposta dell'OIV;
- nei confronti dei dirigenti da parte del Segretario Generale;
- nei confronti dei quadri e del restante personale da parte del dirigente responsabile delle unità organizzative di competenza, previa armonizzazione delle valutazioni con il Segretario Generale.

Soggetti che intervengono nel processo di valutazione

VALUTATI	VALUTATORI	
	Segretario Generale	Giunta con l'ausilio dell'OIV
Dirigenti	Segretario Generale	
Quadri	Dirigenti	
Dipendenti	Dirigenti con l'ausilio dei quadri	

Nel corso dell'anno potranno essere sperimentate altre modalità di valutazione individuale, identificate sulla base della Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione emanata il 28 novembre 2023, in un'ottica di miglioramento progressivo.

4. Comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento

Al fine di garantire l'allineamento tra risultati/comportamenti del dipendente e le attese della struttura, un rilievo particolare assumono i momenti dedicati al confronto diretto tra valutatore e valutato. Un'occasione favorevole per realizzare i colloqui di valutazione, che devono essere parte integrante di un processo continuo, sono i monitoraggi infrannuali sulla componente organizzativa della *performance*.

Una volta effettuate, le valutazioni sono comunicate dai soggetti valutatori eventualmente anche 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.

In vista di questi incontri, vengono predisposte delle schede di valutazione, da consegnare e discutere insieme ai soggetti valutati. Qualora il punteggio complessivo raggiunto dal valutato non sia ottimale, il valutatore è tenuto a individuare specifiche azioni di sviluppo organizzativo e professionale finalizzate alla crescita verso i livelli attesi.

5. La premialità

Le singole componenti della valutazione contribuiscono a determinare la quantificazione individuale dei premi di produttività.

Le risorse rese annualmente disponibili devono fare riferimento:

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

	COMPONENTI VALUTAZIONE	PERSONALE DIRIGENZIALE	PERSONALE NON DIRIGENZIALE	
RISULTATI	Performance di Ente	Performance organizzativa	Segretario Generale e Dirigenti	Quadro
	Performance di Area		Dirigenti	Non DIR, né Quadro
OBETTIVI INDIVIDUALI	Obiettivi individuali	Performance individuale	Segretario Generale e Dirigenti	Non DIR, né Quadro
COMPORTAMENTI	Comportamenti	Performance individuale	Segretario Generale e Dirigenti	Quadro

Al Segretario Generale potrà non essere corrisposta l'indennità di risultato laddove non prevista nel contratto/accordo volto a disciplinare il rapporto di lavoro dell'interessato ovvero laddove esclusa da specifiche disposizioni regolamentari e/o normative.

4.4 Procedure di conciliazione

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

Il valutato, dopo aver sottoscritto la scheda di valutazione per ricevuta, 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 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 dal Presidente dell'Unione regionale, con proprio atto.

Il Conciliatore, sentiti il valutatore e il valutato comunica entro 10 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 10 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

L'art. 7, comma 1 del d.lgs. 150/2009, così come modificato dal d.lgs. 74/2017, prevede che le amministrazioni pubbliche "adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*".

La previsione ha la finalità di indurre le amministrazioni a valutare, ogni anno, l'adeguatezza del proprio Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (SMVP) tenendo in considerazione le evidenze emerse dall'esperienza applicativa del ciclo precedente, le eventuali criticità riscontrate dall'Organismo Indipendente di Valutazione e il contesto organizzativo di riferimento per procedere all'eventuale aggiornamento. Occorre, quindi, dare conto dell'esito di tale valutazione annuale.

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 della funzione 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.

La delibera di approvazione del SMVP sarà adottata al massimo entro il 31 dicembre e, comunque, non oltre l'approvazione del PIAO relativo al nuovo ciclo triennale di pianificazione.

Dei "criteri generali dei sistemi di valutazione della *performance*" viene data comunicazione alle Organizzazioni Sindacali, le quali possono, se credono, attivare il meccanismo del confronto.

6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO

Ai fini della gestione delle attività operative di pianificazione, rilevazione, validazione, misurazione e valutazione degli obiettivi/indicatori, l’Unione regionale 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/medianii 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:

- ambiti strategici;
- obiettivi strategici e relativi indicatori;
- obiettivi operativi e relativi indicatori;
- obiettivi individuali;
- albero della *performance*.

DOCUMENTI, nel quale sono stati implementati gli editor per la redazione dei seguenti documenti:

- Preventivo economico (ivi compreso il PIRA, Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio);
- PIAO (Piano Integrato delle Attività e dell’Organizzazione);
- 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.

ALLEGATI

- 1. Le metodologie per la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa**
- 2. Le aree di valutazione dei comportamenti: fattori, sub-fattori, descrittori di fascia**
- 3. Scheda di programmazione**
- 4. Scheda anagrafica indicatori**
- 5. Algoritmi di calcolo del grado di raggiungimento KPI**
- 6. Scheda di monitoraggio e valutazione della *performance* organizzativa**
- 7. Schede di valutazione individuale**

ALLEGATO 1 - Le metodologie per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa

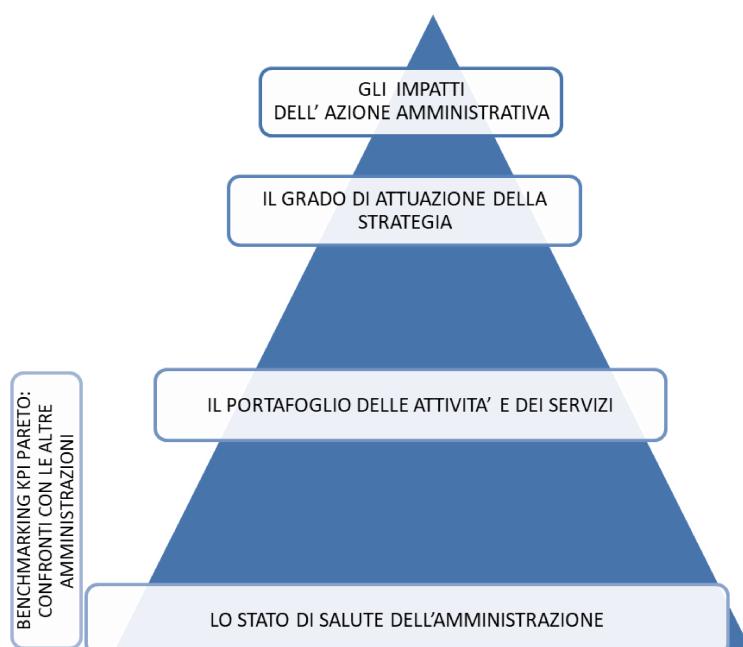
1. GLI AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Premessa normativa

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, all'articolo 8, in riferimento specifico alla dimensione della *performance* organizzativa, individua i seguenti ambiti di misurazione e valutazione:

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

In coerenza con le indicazioni fornite dalla delibera CIVIT n. 104/2010, al fine di una migliore rappresentazione delle dinamiche gestionali, tali ambiti sono stati aggregati in 5 prospettive «orizzontali» (vs quelle «verticali» di cui agli obiettivi dell'albero della *performance*), con cui Unioncamere Emilia-Romagna analizza in un sistema integrato e multidimensionale la *performance* organizzativa dell'Ente.



Il grado di attuazione della strategia: l'amministrazione è chiamata ad identificare, sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, gli obiettivi strategici e la relativa articolazione. Scopo di tale "macro-ambito" è consentire, attraverso le modalità esplicitate nel Sistema, di rappresentare ex ante quali sono le priorità dell'amministrazione e di valutare ex post se l'amministrazione ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati in linea con quanto previsto;

Il portafoglio delle attività e dei servizi: il Sistema deve strutturarsi sulla base delle attività, incluse quelle di supporto e di regolamentazione, e dei servizi attraverso i quali l'amministrazione esplica la propria azione rispetto all'ambiente di riferimento, ai portatori di interesse (stakeholder) e, laddove le funzioni istituzionali dell'amministrazione lo prevedano, rispetto agli utenti. Mediante l'articolazione di tale "macro-ambito", viene data indicazione, ex ante, dell'insieme programmato di attività e servizi che l'amministrazione mette a disposizione degli utenti e, comunque, della collettività - secondo le esigenze informative delle diverse categorie di portatori di interesse (stakeholder) - ed, ex post, del livello di attività e servizi effettivamente realizzati;

Lo stato di salute dell'amministrazione: l'amministrazione è tenuta a indicare le condizioni necessarie a garantire che il perseguitamento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali; a tal fine, il Sistema deve essere strutturato in modo tale da consentire di valutare ex ante ed ex post se: a) l'amministrazione è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse (stakeholder); b) i processi interni di supporto - i quali rendono possibile il funzionamento dell'amministrazione - raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia;

Gli impatti dell'azione amministrativa (*outcome*): il Sistema deve considerare gli impatti prodotti nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni. In particolare, occorre identificare ex ante gli impatti che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività. È, inoltre, necessario fornire ex post elementi utili a valutare se gli impatti previsti sono stati realmente conseguiti.

I confronti con altre amministrazioni (*benchmarking*): mediante tale "macro-ambito", che risulta trasversale ai precedenti, ciascuna amministrazione deve identificare i soggetti rispetto ai quali intende svolgere una comparazione della propria *performance*. Il Sistema deve, quindi, permettere di fornire un quadro del posizionamento dell'amministrazione rispetto a soggetti che svolgono attività simili. L'analisi del posizionamento consente ex post di valutare quali sono i punti di forza e le principali carenze da colmare.

Nella tabella di raccordo di seguito riportata si evidenzia la corrispondenza tra gli 8 ambiti di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa di cui all'art. 8 del D. Lgs. n. 150/2009 ed i 5 macro-ambiti di cui alla delibera CIVIT 104/2010.

AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (EX ART 8 D L.VO N. 150/2009)	MACRO-AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA INDIVIDUATI UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA, IN COERENZA CON QUANTO PREVISTO DALLA DELIBERA CIVIT 104/2010,
Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (lettera a)	- Impatti (<i>outcome</i>)
Attuazione di piani e programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli <i>standard</i> qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse (lettera b)	- Grado attuazione strategia - Portafoglio processi - Salute ente

Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (lettera c)	<ul style="list-style-type: none"> - Grado attuazione strategia - Portafoglio processi (risultati)
Modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi (lettera d)	<ul style="list-style-type: none"> - Grado attuazione strategia - Portafoglio processi
Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione (lettera e)	<ul style="list-style-type: none"> - Grado attuazione strategia - Portafoglio processi
Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (lettera f)	<ul style="list-style-type: none"> - Portafoglio processi - Salute ente - <i>Benchmarking</i>
Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lettera g)	<ul style="list-style-type: none"> - Portafoglio processi (output) - <i>Benchmarking</i>
Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (lettera h)	<ul style="list-style-type: none"> - Portafoglio processi

2. IL SISTEMA INTEGRATO DI ANALISI DELLA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA

Con il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* l'Unione regionale ha definito, identificando in tal modo un modello integrato di analisi della *performance* organizzativa (cfr. schema):

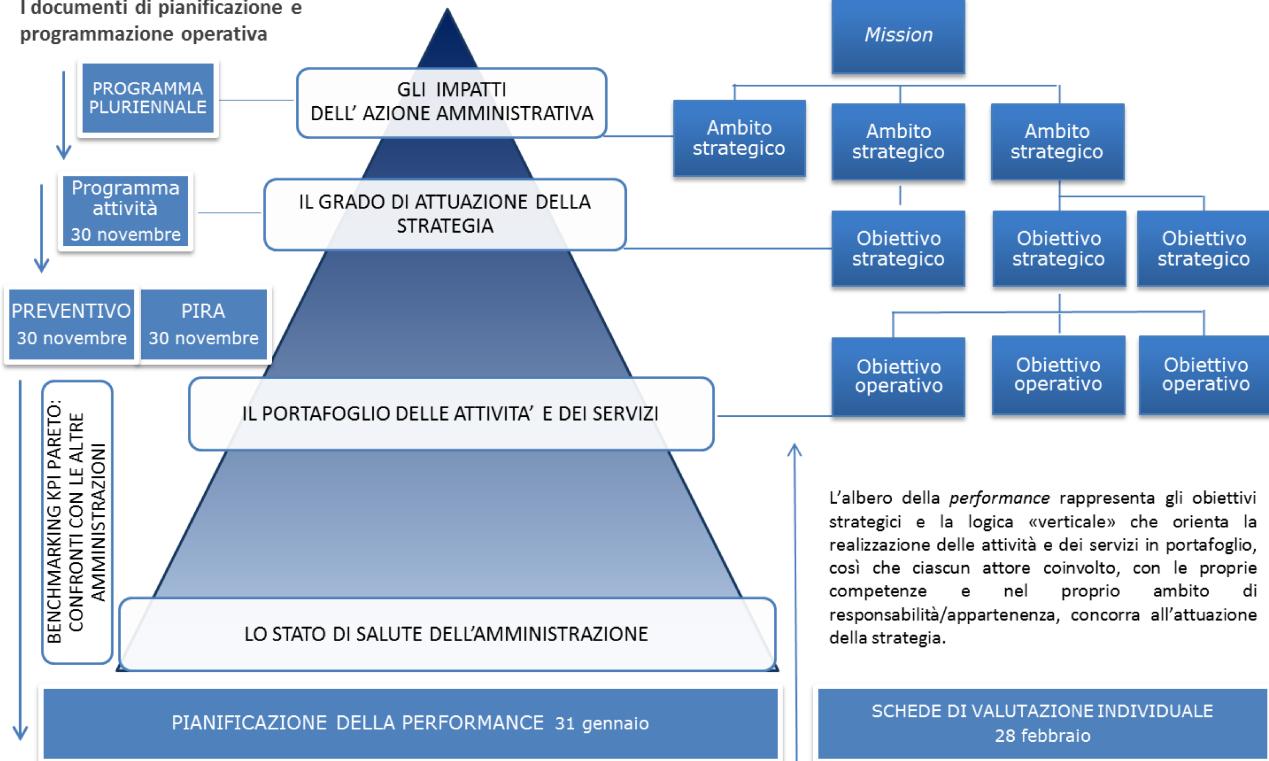
- l'architettura del sistema: dalla pianificazione strategica alla programmazione operativa, in stretto raccordo amministrativo e contabile;
- l'articolazione dell'Albero della *performance*, che si presenta come una mappa logica in grado di rappresentare anche graficamente i legami tra i diversi livelli degli obiettivi (Ambiti Strategici, Obiettivi Strategici, Obiettivi Operativi, Stato di salute dell'Ente);
- lo schema logico e gli ambiti fondamentali per la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa (cosa si misura e si valuta);
- le metodologie e le modalità per la costruzione degli indicatori (come si misura e si valuta);
- le fasi e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa (quando e chi misura e valuta).

Gli ambiti di valutazione della *Performance*

I 5 macro-ambiti di misurazione e valutazione previsti dalla delibera CIVIT 104/2010 individuano le prospettive «orizzontali» con cui, mediante opportuni indicatori, analizzare la *performance*.

L'Albero della *Performance*:
Il *cascading* degli obiettivi dalla strategia all'operatività

I documenti di pianificazione e programmazione operativa



L'albero della *performance* rappresenta gli obiettivi strategici e la logica «verticale» che orienta la realizzazione delle attività e dei servizi in portafoglio, così che ciascun attore coinvolto, con le proprie competenze e nel proprio ambito di responsabilità/appartenenza, concorra all'attuazione della strategia.

3. LE METODOLOGIE PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA

Vengono di seguito descritte le metodologie individuate (pur se non ancora tutte adottate), con riferimento a ciascuno dei 5 macro-ambiti di valutazione, esplicitando metodi e tecniche di misurazione, strumenti e procedure seguite.

Il grado di attuazione della strategia

L'amministrazione è chiamata ad identificare, sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, gli obiettivi strategici e la relativa articolazione. Scopo di tale "macro-ambito" è consentire, attraverso le modalità esplicite nel Sistema, di rappresentare ex ante quali sono le priorità dell'amministrazione e di valutare ex post se l'amministrazione ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati in linea con quanto previsto.

Individua il 2° livello dell'Albero della *performance*, relativo agli Obiettivi strategici.

Gli obiettivi (strategici ed operativi) sono caratterizzati da risultati attesi e da indicatori di *performance* (KPI, *Key Performance Indicator*), che consentono, nelle fasi successive all'approvazione della pianificazione e all'assegnazione, il monitoraggio del grado di avanzamento/raggiungimento e la valutazione delle *performance* raggiunte. La delibera CIVIT n. 112/2010 definisce l'indicatore come «una grandezza (indistintamente un valore assoluto o un rapporto) espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole d'attenzione da parte degli stakeholders interni (amministratori, management) o esterni (imprese, cittadini, associazioni, altri enti...)».

Da un punto di vista relazionale, ogni elemento è legato agli elementi ad esso immediatamente subordinati da una relazione uno a molti che consente di associare uno o più “figli” ad uno stesso “padre”. Nello specifico, ad ogni ambito strategico (1° livello dell’albero della *performance*) sono associati uno o più obiettivi strategici (2° livello), ai quali sono associati uno o più obiettivi operativi (3° livello).

Analoghe relazioni (uno-a-molti) sono previste nel legame “orizzontale” tra obiettivi e relativi KPI: ad ogni obiettivo possono essere associati uno o più KPI, in ragione delle grandezze da monitorare e del livello organizzativo da misurare.

Viene così garantita l’articolazione spaziale, basata su una logica di rappresentazione “a cannocchiale”, suggerita dalla delibera CIVIT 104/2010: partendo cioè dai risultati aggregati per ogni obiettivo di livello superiore, è reso possibile un progressivo accesso ad obiettivi e risultati più analitici (con una progressione cioè dal generale al particolare e viceversa), così come un’aggregazione ed una rappresentazione dei risultati per i vari livelli organizzativi (Ente nel suo insieme, area dirigenziale, area organizzativa, obiettivi individuali) e per i diversi ambiti di valutazione identificati.

In fase di pianificazione la vista sugli obiettivi strategici e relativi risultati attesi è nell’Albero della *performance*, triennale con prospettiva “*rolling*” sui 3 successivi anni di pianificazione;

Ai livelli strategici (aree e obiettivi strategici) vengono utilizzati indicatori:

- di *outcome* (se già valorizzati e resi disponibili nell’ambito di progetti ed obiettivi condivisi con altri enti/istituzioni/organismi...),
- di tipo *proxy* (misure indirette di fenomeni complessi che non si è in grado di misurare direttamente, o la cui misurazione avrebbe un costo elevato), utili – come valori di riferimento nel medio-lungo periodo – ad analizzare il possibile impatto prodotto sul territorio dall’attuazione degli obiettivi strategici pianificati,
- di risultato (specifici per ciascuno dei 3 anni di pianificazione), con lo scopo di individuare possibili aree di riprogrammazione, laddove si verifichino scostamenti significativi rispetto alle attese soprattutto in relazione al triennio di riferimento del PIAO.

I risultati attesi (target) stabiliti in fase di pianificazione strategica (e programmazione operativa) sono monitorati in corso d’anno e definitivamente valutati al termine di ogni anno solare mediante il processo di rilevazione delle misure e validazione dei KPI ed il conseguente calcolo della *performance* di ogni indicatore, individuata come variazione percentuale tra risultato conseguito (C=consuntivo) e risultato atteso (T=target).

Per ogni obiettivo dell’albero quindi, la *performance* viene calcolata come media pesata di due componenti: quella degli indicatori associati all’obiettivo stesso e quella degli obiettivi figli.

La rendicontazione rappresenta l’esito della misurazione e della valutazione effettuata per ogni obiettivo strategico (così come per ogni obiettivo operativo che concorre al raggiungimento dei risultati dell’obiettivo strategico stesso) in tutte le dimensioni di valutazione ad esso associate (*performance* raggiunta per ciascun KPI associato e di obiettivo, risorse economiche dedicate/assorbite, risorse umane coinvolte, risultati raggiunti, criticità riscontrate, opportunità evidenziate e conseguente riprogrammazione...).

I report analitici vengono allegati alla Relazione sulla *Performance*, la *performance* sinteticamente rappresentata secondo la segnaletica a “semaforo”, ai vari livelli dell’albero della *performance* e della struttura organizzativa camerale, costituisce l’intera sezione 3 della Relazione sulla *performance*.

Il Portafoglio delle attività e dei servizi: i Processi

Il Sistema deve strutturarsi sulla base delle attività, incluse quelle di supporto e di regolamentazione, e dei servizi attraverso i quali l'amministrazione esplica la propria azione rispetto all'ambiente di riferimento, ai portatori di interesse (stakeholder) e, laddove le funzioni istituzionali dell'amministrazione lo prevedano, rispetto agli utenti. Mediante l'articolazione di tale "macro-ambito", viene data indicazione, ex ante, dell'insieme programmato di attività e servizi che l'amministrazione mette a disposizione degli utenti e, comunque, della collettività - secondo le esigenze informative delle diverse categorie di portatori di interesse (stakeholder) - ed, ex post, del livello di attività e servizi effettivamente realizzati.

Individua il 3° livello dell'Albero della *performance*, che rappresenta gli Obiettivi operativi ed ai correlati piani di Azione.

La vista è annuale.

Al fine di strutturare il sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa sulla base delle attività e dei servizi attraverso i quali esplica la propria azione ha mappato e classificato la propria attività in coerenza con la Mappa dei processi camerale predisposta e periodicamente aggiornata da Unioncamere nazionale.

Tale mappa consente di classificare in forma omogenea le attività svolte all'interno dell'intero sistema camerale per procedere alla misurazione ed al confronto sistematico dei livelli di qualità, efficacia ed efficienza dei processi ai fini del loro miglioramento.

La mappa comprende sia i processi funzionali all'erogazione dei servizi alle imprese (cd processi primari) che i processi di supporto alla gestione dell'Ente. L'alberatura dei livelli della mappa e i relativi contenuti minimi sono definiti da Unioncamere, in relazione alle funzioni attribuite o delegate al sistema camerale ed in funzione delle esigenze informative del sistema.

Il livello di attività e di servizi effettivamente realizzati viene misurato attraverso gli indicatori di:

- **Volume:** Indicatori che forniscono un'indicazione sui volumi di servizio effettivamente erogati dall'Ente;
- **Qualità:** Indicatori che esprimono la capacità di un servizio di soddisfare un dato bisogno sia in termini di qualità erogata (effettiva) sia in termini di qualità percepita (attraverso campagne di *customer satisfaction*).

Tali indicatori, unitamente a quelli finalizzati alla misurazione dei livelli di efficienza, efficacia, solidità economico-patrimoniale, etc (cfr. di seguito il macro-ambito "Stato di salute") vengono definiti (eventualmente integrandoli) a partire da quelli previsti dal "Piano integrato degli indicatori per il monitoraggio e controllo delle Camere di Commercio" predisposto e periodicamente aggiornato da Unioncamere in coerenza con la mappa dei processi.

Con particolare riferimento agli indicatori di qualità (effettiva), il piano degli indicatori Unioncamere è articolato (in conformità con quanto previsto dalla Delibera CIVIT n. 3/2012 "Linee guida per il miglioramento degli strumenti per la qualità dei servizi pubblici") secondo le quattro dimensioni rilevanti per rappresentare la qualità effettiva dei servizi:

→ Accessibilità: (fisica o multicanale), intesa come la disponibilità e la diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono all'utente di individuare agevolmente e in modo chiaro il luogo in cui il servizio o la prestazione possono essere richiesti, nonché le modalità per fruirne direttamente e nel minore tempo possibile;

- Tempestività: intesa come il tempo intercorrente tra il momento della richiesta e il momento dell'erogazione del servizio o della prestazione;
- Trasparenza: intesa come la disponibilità/diffusione di informazioni che consentono, all'utente, di conoscere chiaramente "a chi", "come", "cosa richiedere", "in quanto tempo" ed eventualmente "con che costo";
- Efficacia (con riferimento agli utenti esterni) qualificabile come la rispondenza del servizio o della prestazione erogata (in termini di conformità, affidabilità, compiutezza), a ciò che l'utente può aspettarsi. Ai fini della definizione degli indicatori di qualità sono stati utilizzati, quindi, i criteri e le indicazioni maturate nell'ambito del progetto nazionale promosso e coordinato dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Per quanto invece attiene alla misurazione della qualità (percepita), la realizzazione di campagne di rilevazione del livello di soddisfazione da parte della propria utenza sarà realizzata secondo le metodologie e gli strumenti messi a disposizione da Unioncamere.

Ci si riferisce

- alle linee guida, contenenti indicazioni di metodo e di merito per la realizzazione di indagini di *customer satisfaction* nelle Camere;
- agli esempi di *key performance indicators* inerenti alla dimensione della qualità percepita;
- al Sistema informativo per la consultazione on-line dei dati della *customer satisfaction*.

Lo stato di salute dell'ente

L'amministrazione è tenuta a indicare le condizioni necessarie a garantire che il perseguitamento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali; a tal fine, il Sistema deve essere strutturato in modo tale da consentire di valutare ex ante ed ex post se: a) l'amministrazione è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse (stakeholder); b) i processi interni di supporto - i quali rendono possibile il funzionamento dell'amministrazione - raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia.

Lo stato di salute dell'Unione regionale delle CCIAA dell'Emilia-Romagna viene misurato anche avvalendosi del set di indicatori definito da Unioncamere, ai sensi dell'art. 35 del D.P.R. 254/2005, ed articolato (sempre con riferimento alla mappa dei processi Unioncamere) in:

- **indicatori di struttura:** indicatori sul personale delle CCIAA in termini di consistenza, dimensionamento rispetto al bacino di imprese, dimensionamento per funzioni istituzionali e processi, grado di esternalizzazione;
- **indicatori Economico-patrimoniali:** indicatori di bilancio che comprendono i tradizionali ratios su liquidità, sostenibilità economica e solidità patrimoniale, ai quali si affiancano indicatori sul costo medio del personale e sulla composizione di costi e ricavi;
- **indicatori di efficacia:** indicatori che permettono di valutare i risultati conseguiti rispetto a una determinata finalità con riferimento ad esempio a:

- la capacità dell'Ente di conseguire quantitativamente gli obiettivi operativi definiti in sede di pianificazione/programmazione nonché agli adempimenti dettati dalla normativa;
- l'adeguatezza della qualità degli output prodotti rispetto agli obiettivi pianificati;
- lo scostamento tra risultato raggiunto con quello programmato;
- la rispondenza del servizio o della prestazione erogata (in termini di conformità, affidabilità, compiutezza), a ciò che l'utente può aspettarsi.

Gli impatti dell'azione amministrativa (*outcome*)

il Sistema deve considerare gli impatti prodotti nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni. In particolare, occorre identificare *ex ante* gli impatti che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività. È, inoltre, necessario fornire *ex post* elementi utili a valutare se gli impatti previsti sono stati realmente conseguiti.

Gli impatti dell'azione amministrativa rappresentano l'esito degli obiettivi del 1° livello dell'Albero della *performance*, relativo agli Ambiti strategici.

La vista su questi obiettivi è nel PIAO triennale, con prospettiva di medio-lungo termine.

L'*outcome* rappresenta una delle componenti fondamentali per la valutazione della *performance* organizzativa, nonché quella più critica dal punto di vista della misurazione, in quanto rappresenta il cambiamento (auspicabilmente il beneficio) generato a breve-medio-lungo termine dai programmi realizzati dall'ente sui partecipanti, ma anche su altri destinatari programmati o non programmati.

Gli impatti (o *outcome*), sono generalmente espressi in termini di:

- cambiamenti di conoscenze o abilità (ad esempio, le maggiori conoscenze delle imprese che hanno partecipato al programma di internazionalizzazione). Sono generalmente considerati di breve termine;
- cambiamenti di comportamenti (ad esempio, i cambiamenti nel modo di procedere delle imprese come conseguenza del programma). Sono generalmente considerati risultati di termine intermedio;
- acquisizione/incremento di valori, condizioni e status (ad esempio, il maggior valore delle imprese internazionalizzate con successo come conseguenza del programma) sono invece tipicamente considerati *outcome* di lungo termine.

La misurazione dell'impatto è, di norma, un'attività complessa e onerosa, che richiede un periodo di osservazione ampio e che va contestualizzata in relazione a ciascuno degli specifici programmi, per i quali si impone la definizione di:

- Obiettivi di *Outcome*: generalmente identificati con riferimento al numero di destinatari del programma e degli effetti del programma stesso su di essi. (Per esempio, il numero o la percentuale di partecipanti al programma per cui ci si propone di raggiungere un obiettivo di *outcome* di 500 imprese – il 10% delle imprese dell'area interessata - che aumentino le loro esportazioni del 10% nel successivo anno);
- Indicatori di *Outcome*: valori osservabili e misurabili nel perseguitamento di un obiettivo di *outcome*. Questi indicatori sono quello che si può misurare per indicare il progresso nel raggiungimento dell'obiettivo di *outcome*. (Per esempio, il numero di imprese partecipanti a un programma di promozione che aumenta le sue esportazioni durante i sei mesi successivi al programma stesso).

È in ragione di tale complessità, generalmente troppo onerosa anche dal punto di vista economico, che la misurazione dell'impatto non viene di norma posta in essere, privilegiando la misurazione dei restanti ambiti della *performance* organizzativa e/o l'utilizzo di indicatori di tipo proxy (misure indirette di fenomeni complessi che non si è in grado di misurare direttamente, o la cui misurazione avrebbe un costo elevato).

Dal punto di vista della metodologia, l'Unione regionale opera in coerenza con la metodologia definita da Unioncamere nazionale così come descritto nel documento “La valutazione dell'impatto delle politiche - indicazioni e metodologie sulla identificazione e misurazione degli *outcome*” predisposto con l'obiettivo di fornire alle Camere di commercio:

- indicazioni metodologiche per la valutazione dell'impatto delle politiche, approfondendo sia gli aspetti metodologici, sia le concrete necessità operative che la legge di riforma pone;
- elementi per agevolare l'identificazione e la misurazione degli *outcome*, chiavi di lettura, modalità di elaborazione e rappresentazione dei dati che possano essere progressivamente utilizzate e sviluppate in base al proprio “stadio di maturazione”, fornendo in tal modo valore aggiunto.

Il documento descrive e mette a confronto due diversi approcci metodologici quali:

- il cosiddetto modello lineare, secondo cui la *performance* di un sistema è misurabile attraverso una serie di indicatori di perseguitamento e raggiungimento di obiettivi precostituiti;
- il modello dell'analisi degli effetti, secondo cui la miglior misura della *performance* è costituita dalla stima di tutti gli effetti diretti e indiretti, intenzionali e non intenzionali, del programma considerato.

I confronti con altre amministrazioni (*benchmarking*)

Mediante tale "macro-ambito", che risulta trasversale ai precedenti, ciascuna amministrazione deve identificare i soggetti rispetto ai quali intende svolgere una comparazione della propria *performance*. Il Sistema deve, quindi, permettere di fornire un quadro del posizionamento dell'amministrazione rispetto a soggetti che svolgono attività simili. L'analisi del posizionamento consente ex post di valutare quali sono i punti di forza e le principali carenze da colmare.

L'utilizzo di sistemi di *benchmarking*, al fine di mettere a confronto le *performance* raggiunte, è previsto:

- sia dal d.lgs. n. 150/2009 secondo il quale “gli obiettivi delle amministrazioni devono essere elaborati in base ai valori derivanti dalle comparazioni con «amministrazioni omologhe»
- sia dal Regolamento di Contabilità delle Camere di commercio, nel quale si prevede che: “Gli indicatori di efficienza, efficacia e qualità dei servizi al fine di consentire il confronto tra le Camere di commercio sono elaborati utilizzando degli standard di calcolo comuni a tutte le Camere di commercio” (art 35 del DPR 254/2005).

Un sistema di *benchmarking* per le Unioni regionali non è ancora stato sviluppato, a differenza di quello elaborato da Unioncamere nazionale ai sensi del DPR 254/05, mediante il quale vengono comparate le *performance* di efficienza, efficacia, qualità, nonché lo stato di salute economico-patrimoniale, degli enti camerali e delle relative Aziende Speciali.

ALLEGATO 2. Le aree di valutazione dei comportamenti: fattori, sub-fattori, descrittori di fascia

SEGRETARIO GENERALE	DIRIGENTI	QUADRI	DIPENDENTI
Capacità di valutazione dei collaboratori	Capacità di valutazione dei collaboratori	Qualità contributo alla <i>performance</i> dell'unità organizzativa di appartenenza	Qualità contributo alla <i>performance</i> dell'unità organizzativa di appartenenza
Capacità direzionale	Capacità direzionale	Capacità di responsabilizzazione	Cooperazione e team working
Possiede una visione d'insieme del proprio lavoro, della propria struttura, dei processi e delle persone che utilizza per assumere decisioni consapevoli e di lungo periodo	Possiede una visione d'insieme del proprio lavoro, della propria struttura, dei processi e delle persone	In fase di programmazione, pianifica e organizza, il lavoro dei propri collaboratori individuandone le diverse variabili, le priorità e i tempi	Condivide informazioni, idee, conoscenze, decisioni e problemi per raggiungere i migliori risultati
Valuta scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo, elaborando previsioni, probabili andamenti e possibili evoluzioni	Valuta scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo, elaborando previsioni, probabili andamenti e possibili evoluzioni	Valuta il processo e il risultato, per individuarne gli errori da cui imparare, le azioni e i ragionamenti positivi da valorizzare e standardizzare per situazioni simili che si ripresenteranno in futuro	E' disponibile a lavorare con gli altri a prescindere da preferenze e simpatie personali, integrandosi con facilità con colleghi ed esterni in funzione degli obiettivi da raggiungere, rispettando vincoli gerarchici e/o organizzativi
Prende decisioni efficaci, tenendo conto della molteplicità delle variabili connesse e/o in assenza di precedenti, scegliendo tra diverse alternative con lucidità e tempestività anche in condizioni di incertezza, carenza o complessità	Prende decisioni efficaci, tenendo conto della molteplicità delle variabili connesse e/o in assenza di precedenti, scegliendo tra diverse alternative con lucidità e tempestività anche in condizioni di incertezza, carenza o complessità	Coinvolge e guida i collaboratori verso i risultati da raggiungere	Fornisce feedback sulle proprie attività e valorizza i feedback forniti dal gruppo di lavoro, accettando anche momenti di verifica condivisi
Leadership	Leadership	Leadership	Autonomia
Stimola le persone, attivando motivazione e voglia di fare e valorizzandone l'apporto profuso in un'ottica di <i>empowerment</i>	Stimola le persone, attivando motivazione e voglia di fare e valorizzandone l'apporto profuso in un'ottica di <i>empowerment</i>	Stimola le persone, attivando motivazione e voglia di fare e valorizzandone l'apporto profuso in un'ottica di <i>empowerment</i>	Dà risposte operative in condizioni di rischio ed in carenza di direttive, assumendosi responsabilità rispetto alle opzioni scelte
Esercita in modo consapevole e responsabile l'autorità connessa al proprio ruolo	Esercita in modo consapevole e responsabile l'autorità connessa al proprio ruolo	Esercita in modo consapevole e responsabile l'autorità connessa al proprio ruolo	Programma la propria attività lavorativa con una chiara definizione dei tempi, delle fasi e delle priorità
Fornisce attraverso il proprio comportamento un esempio professionale da seguire	Fornisce attraverso il proprio comportamento un esempio professionale da seguire	Fornisce attraverso il proprio comportamento un esempio professionale da seguire	Cerca stimoli, occasioni di miglioramento e perfezionamento del proprio lavoro e della propria organizzazione

SEGRETARIO GENERALE	DIRIGENTI	QUADRI	DIPENDENTI
Innovatività	Innovatività	Innovatività	Capacità di eseguire i compiti assegnati
E' aperto ed adotta soluzioni innovative in ogni settore dell'organizzazione (es., tecnologie, servizi e processi...)	E' aperto ed adotta soluzioni innovative in ogni settore dell'organizzazione (es., tecnologie, servizi e processi...)	E' aperto ed adotta soluzioni innovative in ogni settore dell'organizzazione (es., tecnologie, servizi e processi...)	Affronta le situazioni con consapevolezza ed equilibrio individuando le modalità migliori con le quali affrontare le diverse situazioni, anche imprevedibili, senza scoraggiarsi
Dimostra forte interesse per le occasioni di formazione e lo scambio di esperienze	Dimostra forte interesse per le occasioni di formazione e lo scambio di esperienze	Dimostra forte interesse per le occasioni di formazione e lo scambio di esperienze	Adatta i propri schemi operativi ed il proprio comportamento in relazione agli obiettivi dell'organizzazione ed in coerenza con il mutare del contesto (es: disponibilità ai cambi di turno non programmati), dimostrandosi disponibile a supportare i colleghi in condizioni di emergenza
Seleziona, rende trasmissibili e ripetibili le migliori soluzioni individuate per accrescere l'efficacia e l'efficienza dei servizi	Seleziona, rende trasmissibili e ripetibili le migliori soluzioni individuate per accrescere l'efficacia e l'efficienza dei servizi	Seleziona, rende trasmissibili e ripetibili le migliori soluzioni individuate per accrescere l'efficacia e l'efficienza dei servizi	Aggiorna costantemente le proprie competenze in relazione allo sviluppo dell'organizzazione ed alle esigenze dei processi di lavoro
Capacità relazionali e di networking	Capacità relazionali e di networking	Analisi e problem solving	Orientamento all'utenza
E' capace di stimolare e sviluppare la partecipazione, il coinvolgimento, l'integrazione fra le Strutture dell'Organizzazione	E' capace di stimolare e sviluppare la partecipazione, il coinvolgimento, l'integrazione fra le Strutture dell'Organizzazione	Individua con chiarezza gli aspetti essenziali dei problemi e ne valuta il grado di priorità/urgenza	Riconosce, ascolta, approfondisce e analizza le esigenze degli utenti
Sfrutta i margini di trattativa esistenti per raggiungere un risultato positivo in tutte le situazioni di competizione e confronto, orientandosi alla soddisfazione di tutti gli attori (interni ed esterni) coinvolti	Sfrutta i margini di trattativa esistenti per raggiungere un risultato positivo in tutte le situazioni di competizione e confronto, orientandosi alla soddisfazione di tutti gli attori (interni ed esterni) coinvolti	Analizza fatti ed informazioni disponibili per individuare soluzioni alternative ed identificare quella maggiormente idonea e/o sostenibile	E' in grado di interpretare e considerare gli impatti delle proprie decisioni e dei propri comportamenti sui destinatari finali dei processi di lavoro, garantendo così rispetto delle tempistiche e qualità dei risultati
E' in grado di cogliere legami e relazioni del contesto in cui opera avendo consapevolezza delle esigenze dell'ambiente esterno	E' in grado di cogliere legami e relazioni del contesto in cui opera avendo consapevolezza delle esigenze dell'ambiente esterno	Si fa carico delle problematiche risolvendole anche in autonomia, se necessario	Integra le esigenze organizzative proprie e dell'Ente con quelle degli utenti, componendo i bisogni delle persone con i vincoli dell'organizzazione

SEGRETARIO GENERALE	DIRIGENTI	QUADRI	DIPENDENTI
Trasparenza e prevenzione della corruzione	Trasparenza e prevenzione della corruzione	Orientamento all'utenza	
Interpreta il ruolo di Responsabile Anticorruzione e Trasparenza promuovendo la cultura della legalità e la sensibilizzazione in materia a tutti i livelli dell'organizzazione	Partecipa attivamente al processo di analisi, definizione, monitoraggio e miglioramento delle misure di prevenzione della corruzione e trasparenza	Riconosce, ascolta, approfondisce e analizza le esigenze degli utenti	
Promuove forme di collaborazione e coordinamento con gli altri Organismi di monitoraggio e <i>compliance</i> (OIV, Revisori...) al fine di ottimizzare, in ottica sistematica, l'intero sistema di controlli previsti per l'amministrazione	Rispetta le prescrizioni del Piano Anticorruzione e ne favorisce la diffusione all'interno della propria Struttura organizzativa	E' in grado di interpretare e considerare gli impatti delle proprie decisioni e dei propri comportamenti sui destinatari finali dei processi di lavoro, garantendo così rispetto delle tempistiche e qualità dei risultati	
Valorizza le misure anticorruzione e trasparenza nell'organizzazione della struttura, delle attività e delle responsabilità condivise	Valorizza le misure anticorruzione e trasparenza nell'organizzazione della struttura, delle attività e delle responsabilità condivise	<p>Integra le esigenze organizzative proprie e dell'Ente con quelle degli utenti, componendo i bisogni delle persone con i vincoli dell'organizzazione</p> <p>Cooperazione e team working</p> <p>Condivide informazioni, idee, conoscenze, decisioni e problemi per raggiungere i migliori risultati</p>	<p>E' disponibile a lavorare con gli altri a prescindere da preferenze e simpatie personali, integrandosi con facilità con colleghi ed esterni in funzione degli obiettivi da raggiungere, rispettando vincoli gerarchici e/o organizzativi</p> <p>Fornisce feedback sulle proprie attività e valorizza i feedback forniti dal gruppo di lavoro, accettando anche momenti di verifica condivisi</p>

Al fine di dare "consistenza scientifica" alla selezione dei sub-fattori riportati, questi, da intendersi come descrittori dei comportamenti oggetto di valutazione, sono stati tratti dal documento *"Dizionario delle competenze comportamentali"*, promosso da Unioncamere e curato dalla Fondazione Istituto Guglielmo Tagliacarne nel 2012.

ALLEGATO 3 - Scheda di programmazione

AMBITO STRATEGICO 1. -----								
Obiettivo strategico	1.1 -----							
Descrizione								
Programma (D.M. 27/03/2013)								
Risorse economiche	---.--- Euro							
Indicatore	Algoritmo			Target anno n+1	Target anno n+2			
(.....) /							
(.....) /							
↓								
OBIETTIVO STRATEGICO 1.1								
Obiettivo operativo	1.1.1							
Descrizione								
Risorse economiche Euro							
Indicatore	Algoritmo				Target anno n+1			
..... /							
..... /							
Obiettivo operativo	1.1.2							
Descrizione								
Risorse economiche Euro							
Indicatore	Algoritmo				Target anno n+1			
..... /							

ALLEGATO 4 - 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 (<i>outcome</i>) - 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	<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>



{INTEGRA}
ALGORITMI GRADO DI RAGGIUNGIMENTO INDICATORI

sistemaintegrato.camcom.it



In questo documento sono riportate le modalità di calcolo dei gradi di raggiungimento degli indicatori inseriti in INTEGRA.

Le formule applicate variano in funzione dell'Operatore matematico utilizzato ($>$, $<$, \leq , \geq , ...)

Nel seguito sono riportati i casi applicativi, utilizzando le seguenti notazioni:

- ▶ **Gr** = Grado di raggiungimento
- ▶ **T** = Target
- ▶ **C** = Consuntivo
- ▶ **Z** = Valore al quale il Grado di raggiungimento (Gr) diventa =0
- ▶ **Int** = Intervallo di tolleranza temporale (definito in GG per ogni indicatore di tipo «data»)

Operatore matematico \leq Target positivo / negativo / zero

Formule

$$\text{Se } C \leq T \rightarrow Gr = 100\%$$

$$\text{Se } T < C < Z \rightarrow Gr = \frac{Z - C}{Z - T}$$

$$\text{Se } C \geq Z \rightarrow Gr = 0\%$$

Z deve essere $>$ di T

Operatore matematico \geq Target positivo / negativo / zero

Formule

$$\text{Se } C \leq Z \rightarrow Gr = 0\%$$

$$\text{Se } Z < C < T \rightarrow Gr = \frac{Z - C}{Z - T}$$

$$\text{Se } C \geq T \rightarrow Gr = 100\%$$

Z deve essere $<$ di T

Operatore matematico <



Target positivo / negativo / zero

Formule

Se $C < T$ $Gr = 100\%$

Se $T \leq C \leq Z$ $Gr = \frac{0,999 \times (Z - C)}{Z - T}$

Se $C > Z$ $Gr = 0\%$

Z deve essere > di T

Operatore matematico >



Target positivo / negativo / zero

Formule

Se $C < Z$ $Gr = 0\%$

Se $0 \leq C \leq T$ $Gr = \frac{0,999 \times (Z - C)}{Z - T}$

Se $C > T$ $Gr = 100\%$

Z deve essere < di T

Operatore matematico = ➡ Target positivo / negativo / zero

Formule

$$\text{Se } C < 2T - Z \Rightarrow Gr = 0\%$$

$$\text{Se } 2T - Z \leq C < T \Rightarrow Gr = \frac{C - 2T + Z}{Z - T}$$

$$\text{Se } C = T \Rightarrow Gr = 100\%$$

$$\text{Se } T < C \leq Z \Rightarrow Gr = \frac{Z - C}{Z - T}$$

$$\text{Se } C > Z \Rightarrow Gr = 0\%$$

Z deve essere > di T

Operatore matematico «entro»

Formule

$$\text{Se } C \leq T \Rightarrow Gr = 100\%$$

$$\text{Se } T < C \leq T + Int \Rightarrow Gr = \frac{Int + 1 - C - T}{Int + 1}$$

$$\text{Se } C > T + Int \Rightarrow Gr = 0\%$$

ALLEGATO 6 - Scheda di monitoraggio e valutazione della *performance* organizzativa

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

ALLEGATO 7 - Schede di valutazione individuale

I valori restituiti in relazione alla *performance* di Ente / Area sono l'esito di meta-indicatori sintetici della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa.

Gli eventuali Obiettivi individuali attribuiti ai singoli dipendenti (Segretario Generale, Dirigenti, P.O.) sono generalmente prescelti tra gli obiettivi strategici/operativi dell'albero della *performance*. Laddove ce ne fossero ulteriori, si precisa che questi ultimi sono, in ogni caso, monitorati, misurati e valutati con le medesime modalità e strumenti.

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

Con particolare riferimento alla valutazione dei comportamenti dei dipendenti, tra tutti i fattori individuati, che potranno essere usati per altre finalità di tipo premiale, sono annualmente "spuntati" quelli che servono specificamente per la valutazione della produttività annua (entrando, quindi, nella quantificazione della cd «Qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa»).

Scheda di valutazione individuale

Segretario Generale

RISULTATI	Performance di ente	Performance Unione Regionale Emilia Romagna	Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	Punteggio componenti	Performance organizzativa
				0,00		
				0,00 / 50,00		
RISULTATI	Ambito organizzativo		Indicatore sintetico performance Area	Punteggio	Punteggio componenti	Performance individuale
				0,00 / 0,00		
				0,00 / 30,00		
Comportamenti			Peso attribuito fattore	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio componenti	Performance individuale
				Peso attribuito		
				Sub-fattore di valutazione		
				Livello valutazione vs aspettative		
				Punteggio		
				SDQ1.1 - Stimola le persone, attivando motivazione e voglia di fare e valorizzandone l'apporto profuso in un'ottica di empowerment		
				SDQ1.2 - Esercita in modo consapevole e responsabile l'autorità connessa al proprio ruolo		
				SDQ1.3 - Fornisce attraverso il proprio comportamento un esempio professionale da seguire		
			20,00%	SDQ2.1- E' aperto ed adotta soluzioni innovative in ogni settore dell'organizzazione (es. tecnologie, servizi e processi...)	Punteggio componenti	Performance individuale
				SDQ2.2- Dimostra forte interesse per le occasioni di formazione e lo scambio di esperienze		
				SDQ2.3- Seleziona, rende trasmissibili e ripetibili le migliori soluzioni individuate per accrescere l'efficacia e l'efficienza dei servizi		
				SD3.2- Sfrutta i margini di trattativa esistenti per raggiungere un risultato positivo in tutte le situazioni di competizione e confronto, orientandosi alla soddisfazione di tutti gli attori (interni ed esterni) coinvolti		
				SD3.1- E' capace di stimolare e sviluppare la partecipazione, il coinvolgimento, l'integrazione fra le Strutture dell'Organizzazione		
				SD3.3- E' in grado di cogliere legami e relazioni del contesto in cui opera avendo consapevolezza delle esigenze dell'ambiente esterno		
				S4.1- Valuta scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo, elaborando previsioni, probabili andamenti e possibili evoluzioni		
			20,00%	S4.3- Possiede una visione d'insieme del proprio lavoro, della propria struttura, dei processi e delle persone che utilizza per assumere decisioni consapevoli e di lungo periodo	Punteggio componenti	Performance individuale
				S4.2 - Prende decisioni efficaci, tenendo conto della molteplicità delle variabili connesse e/o in assenza di precedenti, scegliendo tra diverse alternative con lucidità e tempestività anche in condizioni di incertezza, carenza o complessità		
				S5.1- Interpreta il ruolo di Responsabile Anticorruzione e Trasparenza promuovendo la cultura della legalità e la sensibilizzazione in materia a tutti i livelli dell'organizzazione		
				S5.2- Promuove forme di collaborazione e coordinamento con gli altri Organismi di monitoraggio e compliance (OIV, Revisori...) al fine di ottimizzare, in ottica sistematica, l'intero sistema di controlli previsti per l'amministrazione		
				S5.3- Valorizza le misure anticorruzione e trasparenza nell'organizzazione della struttura, delle attività e delle responsabilità condivise		
				0,00 / 20,00		
				Punteggio complessivo		
				0,00 / 100,00		

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data

Il valutatore

Il valutato

Scheda di valutazione individuale

Dirigente

RISULTATI	Ambito organizzativo	Peso attribuito fattore	Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio		Punteggio componenti	Performance organizzativa
				Peso attribuito	Indicatore sintetico performance Area		
					Punteggio		
	Performance Unione Regionale Emilia Romagna			0,00			0,00 / 15,00
	Area Vice Segretario Generale	100,00%					0,00 / 45,00
Obiettivi individuali	Obj 1 - xxx Obj 2 - xxx Obj 3 - xxx Obj 4 - xxx	25,00% 25,00% 25,00% 25,00%	Grado raggiungimento obiettivo		Punteggio		0,00 / 20,00
Comportamenti	SD0- Capacità di valutazione dei collaboratori	25,00%	SD0.1- Grado di differenziazione dei giudizi rispetto alla totalità dei collaboratori valutati, misurato con algoritmo di calcolo esterno		Livello valutazione vs aspettative		
	SDQ1- Leadership	15,00%	SDQ1.1- Stimola le persone, attivando motivazione e voglia di fare e valorizzandone l'apporto profuso in un'ottica di empowerment SDQ1.2- Esercita in modo consapevole e responsabile l'autorità connessa al proprio ruolo SDQ1.3- Fornisce attraverso il proprio comportamento un esempio professionale da seguire				
	SDQ2 - Innovatività	15,00%	SDQ2.1- E' aperto ed adotta soluzioni innovative in ogni settore dell'organizzazione (es. tecnologie, servizi e processi...) SDQ2.2- Dimostra forte interesse per le occasioni di formazione e lo scambio di esperienze SDQ2.3- Seleziona, rende trasmissibili e ripetibili le migliori soluzioni individuate per accrescere l'efficacia e l'efficienza dei servizi				
	SD3- Capacità relazionali e di networking	15,00%	SD3.2- Sfrutta i margini di trattativa esistenti per raggiungere un risultato positivo in tutte le situazioni di competizione e confronto, orientandosi alla soddisfazione di tutti gli attori (interni ed esterni) coinvolti SD3.1- E' capace di stimolare e sviluppare la partecipazione, il coinvolgimento, l'integrazione fra le Strutture dell'Organizzazione SD3.3- E' in grado di cogliere legami e relazioni del contesto in cui opera avendo consapevolezza delle esigenze dell'ambiente esterno				
	D4- Capacità direzionale	15,00%	D4.1- Valuta scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo, elaborando previsioni, probabili andamenti e possibili evoluzioni D4.2 - Prende decisioni efficaci, tenendo conto della molteplicità delle variabili connesse e/o in assenza di precedenti, scegliendo tra diverse alternative con lucidità e tempestività anche in condizioni di incertezza, carenza o complessità D4.3- Possiede una visione d'insieme del proprio lavoro, della propria struttura, dei processi e delle persone				
	D5- Trasparenza e prevenzione della corruzione	15,00%	D5.1- Partecipa attivamente al processo di analisi, definizione, monitoraggio e miglioramento delle misure di prevenzione della corruzione e trasparenza D5.2- Rispetta le prescrizioni del Piano Anticorruzione e ne favorisce la diffusione all'interno della propria Struttura organizzativa D5.3- Valorizza le misure anticorruzione e trasparenza nell'organizzazione della struttura, delle attività e delle responsabilità condivise				
						Punteggio componenti	
							0,00 / 20,00
						Punteggio complessivo	
							0,00 / 100,00

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data

Il valutatore

Il valutato

Scheda di valutazione individuale

QUADRO

RISULTATI	Ambito organizzativo	Indicatore sintetico performance Area	Peso attribuito	Punteggio	Punteggio componente
Performance di ente	Performance Unioncamere regionale			0,0	Punteggio / 10
Objetivi individuali	Area XXX	100%			Punteggio / 30
Obj 1		30%			Punteggio componente
Obj 2		30%			
Obj		40%			
					0,0 / 20

Comportamenti	Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio
SDP1- Leadership	15%	<p>SDP1.1 - Stimola le persone, attivando motivazione e voglia di fare e valorizzandone l'apporto profuso in un'ottica di empowerment</p> <p>SDP1.2- Esercita in modo consapevole e responsabile l'autorità connessa al proprio ruolo</p> <p>SDP1.3- Fornisce attraverso il proprio comportamento un esempio professionale da seguire</p>		
SDP2- Innovatività	15%	<p>SDP2.1- E' aperto ed adotta soluzioni innovative in ogni settore dell'organizzazione (es., tecnologie, servizi e processi...)</p> <p>SDP2.2- Dimostra forte interesse per le occasioni di formazione e lo scambio di esperienze</p> <p>SDP2.3- Seleziona, rende trasmissibili e ripetibili le migliori soluzioni individuate per accrescere l'efficacia e l'efficienza dei servizi</p>		
PT3- Cooperazione e team working	15%	<p>PT3.1- Condivide informazioni, idee, conoscenze, decisioni e problemi per raggiungere i migliori risultati</p> <p>PT3.2- E' disponibile a lavorare con gli altri a prescindere da preferenze e simpatie personali, integrandosi con facilità con colleghi ed esterni in</p> <p>PT3.3- Fornisce feedback sulle proprie attività e valorizza i feedback forniti dal gruppo di lavoro, accettando anche momenti di verifica</p>		
PT4- Orientamento all'utenza	15%	<p>PT4.1- Riconosce, ascolta, approfondisce e analizza le esigenze degli utenti</p> <p>PT4.2- E' in grado di interpretare e considerare gli impatti delle proprie decisioni e dei propri comportamenti sui destinatari finali dei processi</p> <p>PT4.3- Integra le esigenze organizzative proprie e dell'Ente con quelle degli utenti, componendo i bisogni delle persone con i vincoli</p>		
P5- Capacità di responsabilizzazione	15%	<p>P5.1- In fase di programmazione, pianifica e organizza, il lavoro dei propri collaboratori individuandone le diverse variabili, le priorità e i</p> <p>P5.2- Valuta il processo e il risultato, per individuarne gli errori da cui imparare, le azioni e i ragionamenti positivi da valorizzare e</p> <p>P5.3- Coinvolge e guida i collaboratori verso i risultati da raggiungere</p>		
P6- Analisi e problem solving	20%	<p>P6.1- Individua con chiarezza gli aspetti essenziali dei problemi e ne valuta il grado di priorità/urgenza</p> <p>P6.2- Analizza fatti ed informazioni disponibili per individuare soluzioni alternative ed identificare quella maggiormente idonea e/o sostenibile</p> <p>P6.3- Si fa carico delle problematiche risolvendole anche in autonomia, se necessario</p>		

	SDP1- Leadership	0,0
	SDP2- Innovatività	0,0
<i>Qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa</i>	PT3- Cooperazione e team working	0,0
	PT4- Orientamento all'utenza	0,0
	P5- Capacità di responsabilizzazione	0,0
	P6- Analisi e problem solving	0,0

Qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Scheda di valutazione individuale

Personale non dirigente e non quadro

RISULTATI	Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	
	Performance Unione regionale		0,0	Punteggio componente
			0,0 / 10	Performance organizzativa
Ambito organizzativo	Settore xxx -	Peso attribuito	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio
Obiettivi individuali		100%		Punteggio componente
			0,0 / 30	
		Peso attribuito	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio
				Punteggio componente
			0,0 / 0	Performance individuale

Comportamenti	Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative		Punteggio
T1- Autonomia	25%	T1.1- Dà risposte operative in condizioni di rischio ed in carenza di direttive, assumendosi responsabilità rispetto alle opzioni scelte			
		T1.2- Programma la propria attività lavorativa con una chiara definizione dei tempi, delle fasi e delle priorità			
		T1.3- Cerca stimoli, occasioni di miglioramento e perfezionamento del proprio lavoro e della propria organizzazione			
T2- Capacità di eseguire i compiti assegnati	25%	T2.1- Affronta le situazioni con consapevolezza ed equilibrio individuando le modalità migliori con le quali affrontare le diverse situazioni, anche imprevedibili, senza scoraggiarsi			
		T2.2- Adatta i propri schemi operativi ed il proprio comportamento in relazione agli obiettivi dell'organizzazione ed in coerenza con il mutare del contesto (es: disponibilità ai cambi di turno non programmati), dimostrandosi disponibile a supportare i colleghi in condizioni di emergenza			
		T2.3- Aggiorna costantemente le proprie competenze in relazione allo sviluppo dell'organizzazione ed alle esigenze dei processi di lavoro			
PT3- Cooperazione e team working	25%	PT3.1- Condivide informazioni, idee, conoscenze, decisioni e problemi per raggiungere i migliori risultati			
		PT3.2- È disponibile a lavorare con gli altri a prescindere da preferenze e simpatie personali, integrandosi con facilità con colleghi ed esterni in funzione degli obiettivi di raggiungere, rispettando vincoli gerarchici e/o organizzativi			
		PT3.3- Fornisce feedback sulle proprie attività e valorizza i feedback forniti dal gruppo di lavoro, accettando anche momenti di verifica condivisi			
PT4- Orientamento all'utenza	25%	PT4.1- Riconosce, ascolta, approfondisce e analizza le esigenze degli utenti			
		PT4.2- È in grado di interpretare e considerare gli impatti delle proprie decisioni e dei propri comportamenti sui destinatari finali dei processi di lavoro, garantendo così rispetto delle tempestiche e qualità dei risultati			
		PT4.3- Integra le esigenze organizzative proprie e dell'Ente con quelle degli utenti, componendo i bisogni delle persone con i vincoli dell'organizzazione			

Qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa	0,0
T1- Autonomia	0,0
T2- Capacità di eseguire i compiti assegnati	0,0
PT3- Cooperazione e team working	0,0
PT4- Orientamento all'utenza	0,0
	0,0

Punteggio complessivo
0,0 / 100

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data	Il valutatore	Il valutato
------	---------------	-------------