



CAMERA DI COMMERCIO
COSENZA

Sistema di misurazione e valutazione della performance

28 gennaio 2019



INDICE

PREMESSA.....	2
1 IL SISTEMA	5
2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	8
2.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati	9
2.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target.....	11
2.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa	14
2.4 Valutazione della performance organizzativa.....	16
2.5 Fasi, attori e tempi del processo di valutazione della performance organizzativa	17
3. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	18
3.1 Requisiti e principi	20
3.2 Criteri e fattori di valutazione del personale.....	21
3.2.1 Segretario generale.....	21
3.2.2 Personale non dirigente.....	22
3.2.3 Personale non dirigente: differenziazione del premio individuale (art. 69 del CCNL Funzioni Locali 2016/2018).....	26
3.3 Modalità di valutazione della performance individuale.....	27
3.5 Procedure di conciliazione	28
4. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA...	29
APPENDICE.....	30
Scheda di programmazione.....	30
Scheda di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa.....	31
Schede di valutazione individuale.....	32
Scheda anagrafica indicatori.....	35



PREMESSA

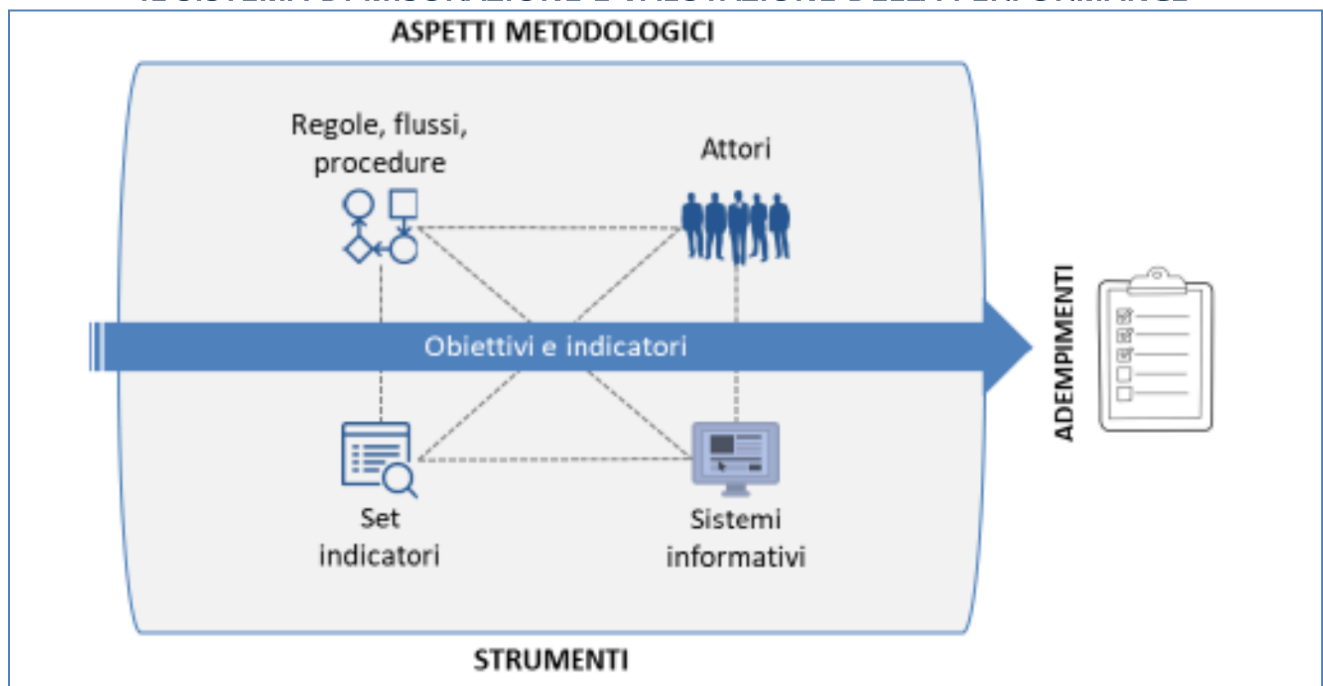
Per Sistema di misurazione e valutazione della performance si intende un complesso di regole, procedure, attori e strumenti, con le relative relazioni di reciprocità (in sede di "partecipazione" al percorso/processo valutativo), da un lato, ed integrazioni (di dati, informazioni ed output generati), dall'altro.

Non si tratta di un sistema costruito "tanto e solo" per assegnare i premi a chiusura del ciclo della performance ma, piuttosto, di **un elemento essenziale per il ciclo di gestione** della stessa, in quanto definisce le sue modalità di realizzazione nelle diverse fasi che lo compongono consentendo all'ente di sovrintendere alle proprie attività di misurazione e valutazione della performance sia organizzativa che individuale.

Le novità introdotte dal recente d.Lgs. n. 74/2017 puntano proprio a evidenziare l'importanza della performance organizzativa, quale punto determinante di attenzione per verificare operato e "rendimento" di un'organizzazione pubblica.

Ed è in quanto componenti di tale organizzazione che i singoli dipendenti entrano nel sistema, interessati dalle attenzioni che in esso vengono dedicate alla dimensione individuale della performance.

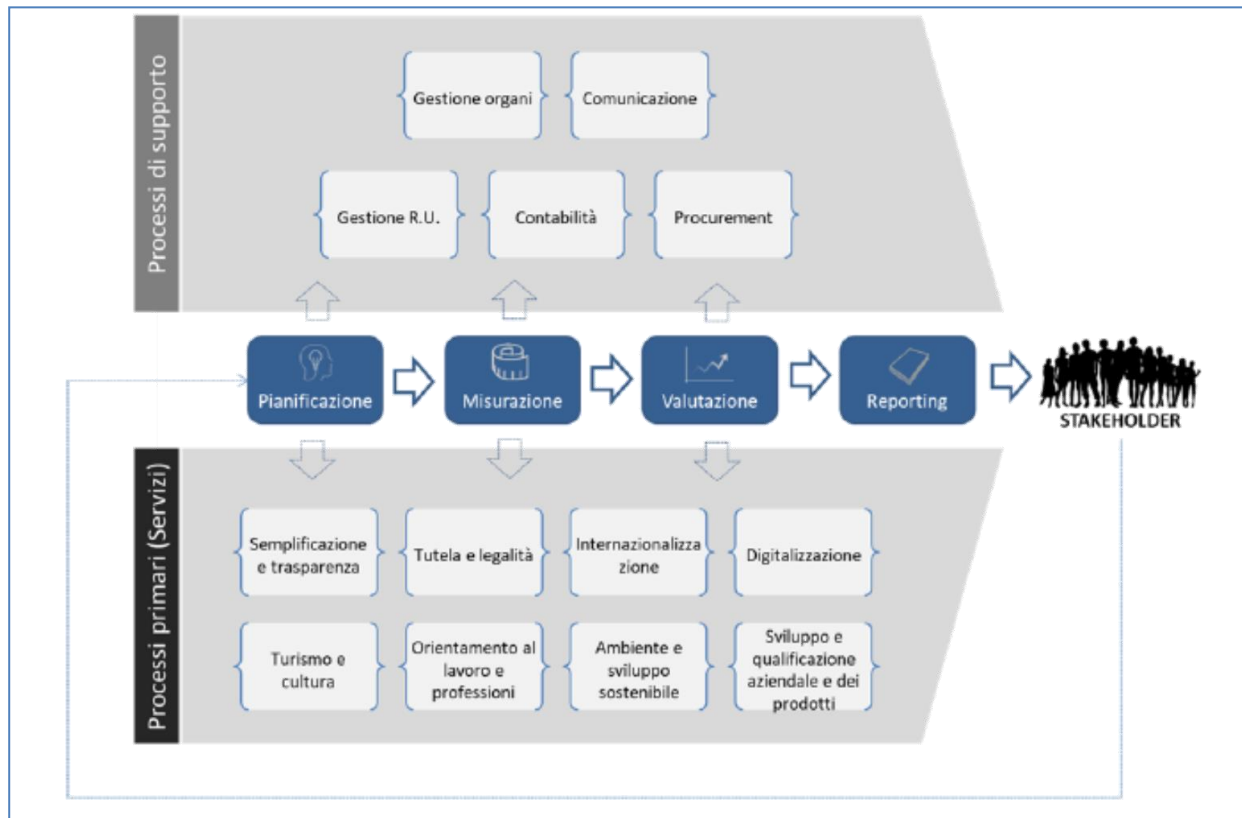
IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE





Le attività di misurazione e valutazione della performance 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.

IL CICLO DELLA PERFORMANCE NELL'AMBITO DELLA GESTIONE CAMERALE



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

- la **performance organizzativa**, la quale esprime il risultato che la Camera consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi definiti in sede di pianificazione e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni degli utenti.
- la **performance individuale**, la quale esprime il contributo fornito da un soggetto in termini di risultati raggiunti e comportamenti tenuti nello svolgimento del proprio lavoro.

La produzione dei dati informativi e di giudizio avviene, appunto, mediante misurazione e valutazione delle performance ora dette.

Per **misurazione** s'intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori (KPI).

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

Le fasi di misurazione e valutazione della performance sono tra loro distinte ma collegate. In particolare:

- **si integrano a valle**, consentendo di alimentare i documenti previsti per la



rendicontazione nei confronti degli stakeholder e, per via delle prassi e delle prescrizioni normative in materia di trasparenza, consentono, in ultima analisi, di esercitare il controllo sociale sulle performance della CCIAA, sulla loro coerenza e sulla loro rispondenza alle aspettative;

- **si integrano 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.

Alla luce di quanto detto sopra, pertanto, nel seguito si espliciteranno le componenti fondamentali del SMVP della Camera di Commercio di Cosenza¹:

- gli elementi di base e relativi strumenti (obiettivi, indicatori);
- le regole, i flussi, e le procedure;
- gli attori (Organi, Segretario generale, OIV, ecc.).

¹ Il SMVP della Camera di Commercio di Cosenza è predisposto in coerenza con le "Linee guida sul Sistema di misurazione e valutazione della performance nelle Camere di commercio" elaborate da Unioncamere in collaborazione con il Dipartimento della Funzione pubblica nell'ambito del Laboratorio sul ciclo della performance attivato nell'aprile del 2018 e conclusosi a novembre 2018.



1 IL SISTEMA

FINALITÀ DELLA SEZIONE

Rappresentare sinteticamente il funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione, in particolare:

- le dimensioni della performance
 - gli elementi di base del sistema (obiettivi, indicatori, ecc)
 - le fasi del processo
 - gli adempimenti relativi a ciascuna fase del processo
 - gli attori coinvolti nella varie fasi
-

Varie sono le dimensioni che si combinano nella definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance della Camera di Commercio di Cosenza.

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

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

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

- la **tecnostuttura**, intesa come l'insieme dei soggetti che, ai diversi livelli, sono chiamati ad alimentare il processo e sono responsabilizzati per ciò che attiene al raggiungimento di determinati risultati nella Camera di commercio;
- le **strutture di supporto**, ossia quei soggetti interni o esterni che affiancano la tecnostuttura nelle varie fasi del processo, fornendo assistenza ovvero sorvegliando tempi e modalità;
- gli **organi di indirizzo politico**, i quali hanno interesse, da un lato, che la programmazione camerale recepisca i loro input e, dall'altro, che l'operatività restituisca risultati coerenti.

Nel quadro delle linee approvate dal Consiglio e statuite nella programmazione pluriennale di mandato dell'ente, la tecnostuttura camerale procede a implementare il processo programmatico. In particolare, il **Segretario generale**, sentiti i **Responsabili di Uffici**, s'incarica di proporre alla Giunta gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, indicando i conseguenti obiettivi operativi nonché, ove ricorra il caso, i programmi d'azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili.

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

Una volta definiti obiettivi, indicatori e target – ossia completata la fase di pianificazione – la tecnostuttura entra ovviamente in gioco anche nella fase successiva: i **singoli uffici** per quanto riguarda la rilevazione delle misure elementari che vanno ad alimentare gli indicatori; i «**responsabili**» (responsabili di uffici) per quanto riguarda l'asseverazione dei



dati (validazione).

I **Responsabili di Uffici** sono parte attiva, poi, anche nella successiva fase di valutazione della performance organizzativa, allorché **Segretario generale** e **Responsabili di Uffici** 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.

Gli obiettivi individuali per i **Dipendenti** sono individuati dal **Segretario generale** con il supporto dei rispettivi responsabili di ufficio.

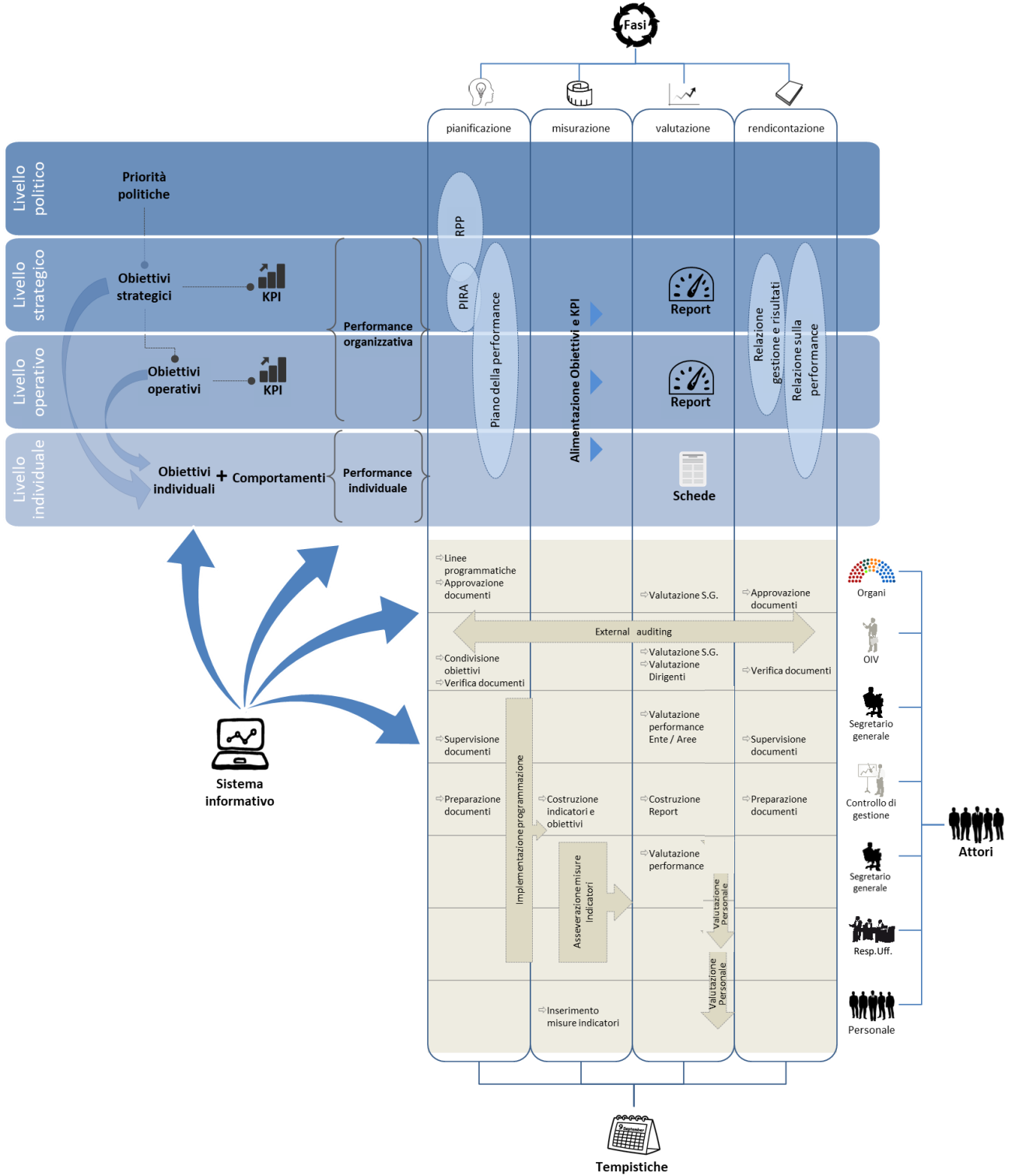
Tra le strutture di supporto, l'**Ufficio che presidia il Ciclo di gestione della performance** ha il compito di far procedere concretamente la "macchina" dedicata al processo. Oltre a compiti di natura squisitamente metodologica (tra i quali l'aggiornamento del SMVP), si occupa di sollecitare l'avvio 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. Si confronta, in sede di valutazione intermedia e finale, coi vari responsabili delle performance espresse da obiettivi e indicatori. Infine, è incaricato dell'attività pratica di redazione e aggiornamento dei documenti previsti dalle norme che hanno rilevanza in termini di trasparenza da garantire all'esterno (su tutti, Piano e Relazione). In pratica, l'ufficio ha un ruolo operativo essenziale e s'interfaccia con tutti gli attori a vario titolo interessati e coinvolti nel Ciclo della performance.

Nell'ambito delle strutture di supporto, l'**OIV** svolge una funzione di external auditor per quanto riguarda la gestione e l'evoluzione del Ciclo della performance. Avvalendosi di una struttura interna dedicata, l'OIV opera soprattutto sul piano della supervisione metodologica; tra i principali compiti dell'OIV, infatti, rientra il monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell'ente e la verifica della correttezza dei processi di misurazione e valutazione messi in atto (con particolare riferimento alla differenziazione dei giudizi e all'utilizzo dei premi). A livello di obiettivi individuali, l'OIV propone alla Giunta quelli da assegnare al Segretario generale ed entra altresì in campo nel supportarne la successiva valutazione.

Infine, gli **organi di indirizzo politico** sono i soggetti che forniscono l'innescò all'intero processo e, quindi, delineano il quadro strategico entro il quale esso deve dipanarsi. Il **Consiglio** approva, infatti, il Programma pluriennale e la Relazione previsionale e programmatica, mentre alla **Giunta** è demandata l'approvazione dei documenti specificamente previsti dalla normativa in materia di Ciclo della performance (Piano e Relazione); altresì, la Giunta viene chiamata in causa in sede di valutazione (in itinere o conclusiva) della performance organizzativa dell'ente affinché possa apprezzarne il grado di coerenza rispetto agli input e ai desiderata iniziali. Per quanto concerne la definizione degli obiettivi individuali, spetta alla **Giunta**, su proposta dell'OIV, assegnare gli obiettivi al Segretario generale e valutarne in seguito il raggiungimento.



Il Sistema: schematizzazione logica





2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

FINALITÀ DELLA SEZIONE

La sezione ha lo scopo di illustrare nel dettaglio il processo attraverso il quale si esplica la misurazione e valutazione della performance organizzativa della Camera di Commercio.

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

La performance organizzativa della Camera di commercio di Cosenza è articolata su due livelli:

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

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 dal Segretario generale.

Vengono perciò messe a fuoco:

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

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

- Insufficiente → Performance non adeguata
- Sufficiente → Performance adeguata
- Buono → Performance più che adeguata
- Ottimo → Performance eccellente²

² In termini di sperimentazione, innovazione positiva, ecc.



2.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati

La Camera di commercio di Cosenza ha scelto di adottare la **Metodologia Balanced Scorecard** (di seguito anche BSC) come principale supporto allo stesso, non solo per rispondere al meglio alle esigenze normative ma anche per garantire efficacia nel processo di gestione della performance. Il sistema integra l'impiego della BSC con quello di altre metodologie che, di volta in volta, consentono di acquisire dati ed informazioni in grado di alimentare al meglio la BSC e di garantire, quindi, completezza, trasversalità e sistematicità alla misurazione stessa.

Nello specifico, la metodologia BSC, garantisce:

- **Ottica multidimensionale.** La descrizione e misurazione della performance in relazione alle differenti dimensioni della stessa al fine di evitare processi di valutazione di corto respiro.
- **Centralità della strategia.** Attraverso la mappa strategica (pluriennale ed annuale) si esplicita il legame che sussiste tra bisogni della collettività, missione istituzionale, priorità politiche, aree strategiche, obiettivi strategici, piani operativi e indicatori dell'Ente (albero delle Performance) per una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione.
- **Responsabilizzazione rispetto ai risultati.** Chiara definizione dei contributi dei singoli titolari di Centri di responsabilità nella realizzazione degli obiettivi strategici di ente. Tramite il cascading, il personale delle diverse unità organizzative è responsabilizzato verso il raggiungimento di obiettivi di breve termine utili, poiché collegati, al raggiungimento di obiettivi strategici di lungo periodo.
- **Analisi degli scostamenti.** Attraverso lo sviluppo di un cruscotto strategico è possibile ottenere una valutazione e rappresentazione integrata ed esaustiva del livello di performance atteso e realizzato, con evidenziazione di eventuali scostamenti in modo da consentire eventuali interventi correttivi.

Il processo di implementazione della BSC parte dalla definizione delle linee strategiche da intraprendere nel medio-lungo periodo, per poi procedere ad individuare, per ciascuna di esse, gli obiettivi strategici misurabili e i fattori critici di successo al fine di determinare i punti su cui focalizzarsi nel medio-lungo periodo.

La costruzione del modello si sviluppa in quattro fasi:

1. INDIVIDUAZIONE DELLE PROSPETTIVE DI ANALISI DELLA PERFORMANCE

Definizione dell'architettura logica del sistema con particolare riferimento all'individuazione delle diverse **prospettive di analisi**, partendo dalle classiche quattro prospettive (clienti/utenti, economico-finanziario, processi interni, crescita e apprendimento) e individuando quelle che maggiormente possono rappresentare la strategia dell'ente e i relativi driver di risultato.

Prospettiva Imprese, Consumatori, Territorio (clienti/utenti)	Valuta la capacità dell'ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli stakeholder e di soddisfarli. La vera sfida non è solo quella di posizionare al vertice della BSC i soggetti per i quali l'ente opera, ma anche stabilire obiettivi di outcome coerenti con le loro reali esigenze.
Prospettiva economico-finanziaria	Valuta la gestione dell'ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio, principale riferimento per valutare le capacità del management di fornire servizi efficaci secondo livelli di efficienza sostenibili, perseguendo politiche di ottimizzazione delle risorse e contenimento dei costi. Permette, inoltre, il monitoraggio degli aspetti economico-finanziari in relazione alla programmazione strategica.



Prospettiva processi interni	Individua il grado di efficienza ed efficacia nella gestione e controllo dei processi interni , mirando all'ottimizzazione di quelli esistenti e alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici. Tale prospettiva può favorire meccanismi virtuosi in grado di migliorare in maniera sostanziale l'erogazione di servizi agli stakeholder.
Prospettiva crescita e apprendimento	Strettamente connessa all' innovazione di processo e all'apprendimento che consentono uno sviluppo globale dell'organizzazione in termini di capacità e competenze del personale, motivazione, responsabilizzazione e coinvolgimento, sistema informativo, potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto.

2. DESCRIZIONE DELLA STRATEGIA (MAPPA STRATEGICA)

Nella redazione della Mappa Strategica la Camera di commercio individua obiettivi strategici (misurabili) il cui perseguimento risulta funzionale alla realizzazione della propria vision e, quindi, degli **ambiti strategici** definiti in sede di programmazione. Gli obiettivi strategici vengono articolati nelle suddette prospettive di analisi e ambiti strategici definendo il sistema di relazioni causa-effetto ai fini del processo di creazione del valore.

3. DEFINIZIONE DEL CRUSCOTTO PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (LOGICA A CANNOCCHIALE)

Al fine di individuare un sistema in grado di garantire la misurazione, valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance atteso e realizzato, con successiva evidenziazione di eventuali scostamenti, si provvede alla costruzione del **Cruscotto degli indicatori**. Infatti, una volta definiti gli **obiettivi strategici** si procede all'individuazione delle **misure** in grado di monitorare il loro grado di raggiungimento. In tal senso, la realizzazione di un cruscotto di BSC implica la definizione di un sistema di indicatori integrato e bilanciato, appositamente individuato in funzione della mappa strategica definita. Al fine di garantire un monitoraggio continuo della performance anche ai fini dell'individuazione degli interventi correttivi in corso di esercizio, gli indicatori devono essere in grado di rappresentare tutte le azioni messe in atto dalle diverse aree camerali per il raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati. Nella costruzione del cruscotto, contestualmente alla definizione degli indicatori si procede alla definizione dei **target** e degli intervalli di variazione (**margini di tolleranza e soglie critiche**) grazie ai quali la Camera di commercio è in grado, a consuntivo e per periodi di tempo infrannuali, di rilevare lo scostamento tra i valori attesi e quelli effettivamente realizzati ed effettuare le opportune valutazioni.

4. ALLINEAMENTO DELLA STRATEGIA ALLA GESTIONE OPERATIVA (LOGICA AD ALBERO)

Allineamento della strategia alla gestione operativa al fine di garantire continuità tra le stesse mediante il **cascading degli obiettivi** seguendo la "Logica ad albero". Partendo dalla strategia e dalla BSC a livello di ente, l'allineamento è ottenuto attraverso la definizione di opportuni cruscotti di indicatori in grado di monitorare il raggiungimento degli obiettivi a livello di ciascuna Area organizzativa. In questo modo si rendono evidenti gli sforzi profusi dai singoli titolari di Centri di responsabilità per la realizzazione degli obiettivi strategici di ente. Attraverso il cascading i responsabili dei diversi uffici sono responsabilizzati verso il raggiungimento di obiettivi di breve termine utili, poiché collegati, al raggiungimento di obiettivi strategici di lungo periodo.



2.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

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

OBIETTIVI → Sono i fattori critici di successo e i risultati da raggiungere per il conseguimento dei benefici attesi dalla Camera nei confronti dei propri stakeholder. Sono, in pratica, le priorità di sviluppo della Camera ovvero le criticità sulle quali essa intende focalizzare l'attenzione, al fine di attuare specifiche azioni per il miglioramento della propria performance.

Tali azioni sono in parte contenuti nell'ambito del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la Trasparenza e nel Piano triennale di razionalizzazione della spesa, i cui obiettivi vengono perciò ricondotti a sistema nell'ambito della declinazione annuale contenuta all'interno del Piano della Performance.

Possono assumere una particolare rilevanza **obiettivi e indicatori di sistema**³, che permettano cioè di apprezzare il perseguimento delle finalità fondamentali e delle linee strategiche del sistema camerale nel suo complesso, nonché il contributo dei singoli enti a tali obiettivi. Partendo da tale assunto, è peraltro facilmente derivabile la considerazione che la pianificazione della Camera (e conseguentemente i Piani della performance che recepiscono tale pianificazione) debba contenere un nucleo di obiettivi/indicatori comuni a livello di sistema. Fermi restando, infatti, gli obiettivi e indicatori specifici da perseguire e misurare in funzione delle peculiarità del contesto locale, non si può prescindere, in prospettiva, dalla ricerca e dall'individuazione, a livello di sistema, di un pacchetto di parametri core in grado di testimoniare il buon esito delle iniziative messe in campo per il soddisfacimento degli interessi e delle aspettative degli stakeholder nell'ambito del macroambiente del sistema camerale nel suo complesso⁴.

Si distingue tra:

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

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

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

Le dimensioni della performance descritta dagli indicatori sono le seguenti:

³ In base all'art. 4 bis della L. 580/1993 come modificata dal d.lgs 219/2016, è stato istituito presso il Ministero dello Sviluppo Economico, con Decreto del 7 febbraio 2018, il Comitato indipendente di valutazione della performance del sistema camerale. Tra i compiti del Comitato, vi è, tra le altre cose: la valutazione e misurazione annuale delle condizioni di equilibrio economico finanziario delle singole Camere di commercio e dell'efficacia delle azioni adottate per il suo perseguimento; la valutazione dei programmi e delle attività svolti dalle Camere di commercio, anche in forma associata e attraverso enti e organismi comuni.

⁴ L'Unioncamere nazionale si farà carico di indicare, attraverso un'apposita Delibera a intervalli di tempo prestabiliti e anche tenendo conto delle esigenze conoscitive del Comitato indipendente di valutazione della performance, gli obiettivi (e relativi indicatori) di Sistema che le CCIAA potranno inserire nei propri Piani della performance, monitorandone il raggiungimento nel tempo.



- **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.

Ai fini dell'individuazione degli indicatori, la Camera di Commercio di Cosenza riconosce nel benchmarking un importante strumento attraverso il quale, tramite il confronto e l'apprendimento, è in grado di:

- acquisire modalità e tecniche gestionali maggiormente efficaci ed efficienti;
- misurare e valutare le performance raggiunte;
- guidare il processo di definizione della strategie, delle azioni e delle prassi operative;
- individuare in modo ragionato i target di riferimento come richiesto dall'art. 5 del D.Lgs. 150/09.

Il sistema di Benchmarking cui fa riferimento la Camera di Commercio di Cosenza è il sistema di indicatori denominato "Pareto"⁵, il quale consente di fornire un quadro del posizionamento dell'ente rispetto alle altre Camere individuate al fine di valutare ex post quali sono i punti di forza e le principali carenze da colmare e di monitorare nel tempo come sono cambiate le variabili espresse dagli indicatori.

Altrettanto importante nella definizione degli indicatori, il ricorso a misure che evidenzino la corrispondenza tra i livelli di servizio offerti e le aspettative dell'utenza e consentano di effettuare in modo indiretto un controllo sull'operato nell'erogazione dei servizi, al fine di promuovere meccanismi di miglioramento nonché una reale e fattiva condivisione delle possibili chiavi di successo per la fornitura di servizi qualitativamente elevati.

La customer satisfaction⁶, quindi, diventa strumento di supporto al controllo e, di conseguenza, alla pianificazione strategica, secondo la ciclicità più volte richiamata, facendo confluire i dati derivanti dal suo sviluppo all'interno della BSC, offrendo parametri utili per valutare la performance realizzata e l'efficacia.

MISURE → Componenti elementari (di carattere quali-quantitativo), le quali, combinate

⁵ Pareto è un sistema di benchmarking sviluppato dall'Unione Nazionale delle Camere di Commercio che mette a disposizione una serie di indicatori di efficienza e di efficacia – sviluppati ai sensi dell'art. 35 del DPR n. 254/05 - per supportare l'attività di valutazione e controllo strategico delle Camere di Commercio italiane.

⁶ La Camera utilizza secondo periodicità variabile strumenti di Customer Satisfaction al fine di individuare le aree di criticità inerenti all'erogazione dei servizi nei confronti dell'utenza (esterna ed interna) per guidare la programmazione dei processi di miglioramento continuo. In tal senso, l'ente promuove interventi mirati e guidati da un forte orientamento nei confronti dell'utenza interna ed esterna, nella consapevolezza dell'importanza del suo giudizio per orientare le scelte dell'amministrazione circa l'erogazione di servizi in linea con la consapevolezza sociale del mondo camerale.



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).

Il **margin**e di tolleranza entro il quale gli obiettivi e gli indicatori possono essere considerati come "raggiunti" (in termini di scostamenti accettabili rispetto al target) è stabilito in misura pari al $\pm 5\%$.

La **soglia critica** sotto la quale gli obiettivi e gli indicatori sono considerati come assolutamente non raggiunti è pari al 60%.



2.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa

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

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

La Camera di commercio di Cosenza effettua il monitoraggio della performance organizzativa con cadenza semestrale al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi. L'Ufficio Ciclo di gestione della performance, cura il processo di monitoraggio semestrale della performance organizzativa.

La **rilevazione dei dati** per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, da collaboratori indicati dal Segretario generale (i cosiddetti "**Responsabili della rilevazione**").

Anche la **validazione dei dati** è di competenza del Segretario generale il quale può facilitare la lettura degli indicatori con note di commento.

Il **monitoraggio** viene eseguito mediante compilazione di apposite Schede di monitoraggio, implementate all'interno del sistema informativo denominato Sistema Integrato⁷

Per facilitare il monitoraggio e il reperimento delle informazioni necessarie, la Camera di commercio di Cosenza utilizza la piattaforma web denominata Trello⁸, all'interno della

⁷ Unioncamere, in assolvimento della sua funzione di servizio quale ente associativo delle CCIAA, mette a loro disposizione un Sistema informativo integrato che:

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

In sostanza, il Sistema informativo integrato è stato pensato per gestire in modo più efficace, governato e omogeneo gli adempimenti degli enti camerali sia verso il sistema sia rispetto al calendario imposto da una serie di norme succedutesi nel tempo (es. D.lgs 150/2009, DPR 254/2005, D.lgs 74/2017). Si tratta di un sistema web based raggiungibile all'indirizzo sistemaintegrato.camcom.it e utilizzabile mediante credenziali ad accesso selettivo da parte degli operatori di Camere, Aziende speciali, Unioni regionali. Oltre a fondere in un'unica piattaforma i preesistenti applicativi Kronos e Pareto, si compone di un terzo elemento – "Integra" – che consente la gestione del ciclo della performance e la produzione integrata dei principali documenti di pianificazione e rendicontazione: RPP, Preventivo economico (comprensivo del Piano degli indicatori e dei risultati attesi), Piano della performance, Relazione sulla performance, Relazione sulla gestione e sui risultati. A partire dal 2017, è confluito nel Sistema informativo integrato anche il cd "Osservatorio camerale", che rappresenta uno storico strumento di monitoraggio attraverso cui l'Unioncamere realizza indagini on-line sulla struttura, l'organizzazione e le attività di servizio della rete camerale. Il Sistema informativo integrato si configura, quindi, come un vero e proprio hub informativo all'interno del quale le CCIAA inseriscono i dati (data entry), visualizzano/scaricano indicatori e informazioni rielaborate e possono accedere a ulteriori funzionalità di supporto per le loro attività di performance management.

⁸ Maggiori informazioni su Trello sono disponibili su <https://trello.com>. La piattaforma è utilizzata anche in fase preparatoria alla predisposizione della RPP e del Piano della Performance, così come per la predisposizione e gestione del



quale i responsabili di uffici e di progetti raccolgono costantemente proposte e documenti inerenti i piani di programmazione adottati dall'ente nel corso di tutto l'anno.

L'Ufficio Ciclo di gestione della performance, sulla base dei dati validati, collaziona le risultanze delle Schede di monitoraggio ed elabora dei report semestrali volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi.

L'ufficio che presidia il Ciclo di gestione della performance predispone due tipologie di report:

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

La misurazione della performance organizzativa è un processo quantitativo diretto ad ottenere dei meta-indicatori sintetici costruiti come segue:

- a) nella **misurazione della performance complessiva dell'ente** il grado di raggiungimento è determinato come media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici articolati in base ai diversi ambiti strategici cui essi afferiscono (in base al peso preventivamente attribuito a ogni ambito strategico in fase di pianificazione);
- b) nella **misurazione della performance delle unità organizzative** (aree dirigenziali) il grado di raggiungimento è determinato come media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici/operativi assegnati a ogni singola unità organizzativa.

La **performance relativa agli obiettivi** è determinata:

- per quelli **strategici**, per il 50% dalla media ponderata delle performance degli indicatori associati agli obiettivi operativi sottostanti e per il 50% dalla media ponderata delle performance degli indicatori che li riguardano specificamente;
- per quelli **operativi**, come media ponderata delle performance degli indicatori ad essi associati.

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



2.4 Valutazione della performance organizzativa.

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

I **Report**, costruiti nella precedente fase di misurazione, permettono, infatti, di rilevare lo stato di realizzazione degli obiettivi alla data considerata (intermedia o finale), individuando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottabili o adottati, allo scopo di valutarne l'adeguatezza.

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



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

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

La **valutazione** della performance organizzativa è un **processo qualitativo** che consiste nella determinazione di un commento ragionato e di un giudizio di sintesi sui risultati prodotti dall'ente in relazione agli obiettivi e alla soddisfazione delle attese dei portatori d'interesse. La valutazione della performance organizzativa della Camera di commercio di Cosenza previo confronto con l'ufficio preposto al presidio interno del Ciclo della performance si concretizza:

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

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

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

Ai fini del processo di valutazione, l'**OIV** tiene conto, in particolare:

- dei dati che emergono dalla **Relazione sulla performance** prodotta dall'Ente, dei quali, però, dovrà darne lettura in ottica di controllo strategico;
- dei dati che emergono dalla **Relazione sul sistema complessivo dei controlli**;
- delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o di altri utenti finali, avvalendosi dei **Report semestrali forniti dall'URP** al Segretario Generale relativamente a comunicazioni, segnalazioni ed eventuali reclami.

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

Insufficiente → Performance non adeguata

Sufficiente → Performance adeguata

Buono → Performance più che adeguata

Ottimo → Performance eccellente (in termini di sperimentazione, innovazione positiva, ecc.)

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



3. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

FINALITÀ DELLA SEZIONE

La sezione ha lo scopo di illustrare nel dettaglio il processo attraverso il quale si esplica la misurazione e valutazione della performance individuale (relativa a Segretario generale e personale non dirigente).

La **performance individuale** è l'insieme dei risultati conseguiti dal dipendente camerale in relazione al contributo dato al conseguimento della missione istituzionale della Camera di commercio.

Essa viene indirizzata rispetto alle seguenti fattispecie:

- Segretario generale;
- Personale non dirigente.

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

- risultati;
- comportamenti agiti e competenze.

La valutazione dei **risultati** avviene su un insieme selezionato di obiettivi contenuti nel Piano della performance, 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, come di seguito specificato, tenuto conto che il punteggio massimo conseguibile per ogni fattispecie di personale è comunque posto pari a 100.

	RISULTATI			COMPORAMENTI E COMPETENZE	
	Performance di ente	Performance ambito organizzativo	Obiettivi individuali		
	Punteggi massimi				
Segretario Generale	50	0	30	20	100
Non Dirigente	5	25	0	70	100

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

Ne consegue che il punteggio complessivo di ciascun dipendente i-esimo appartenente alla tipologia j-esima è esprimibile come segue:

$$P_{ij} = PE_{ij} + PO_{ij} + GO_{ij} + VCC_{ij}$$

Dove:

- j = Segretario Generale, personale non Dirigente



- $PE_{ij} = IPE\% \times PE_j$, in cui:
 - PE_{ij} = Componente Performance Ente
 - $IPE\%$ = Indicatore sintetico di Performance Ente⁹
 - PE_j = Punteggio massimo associato alla Performance di Ente per la tipologia j

- $PO_{ij} = IPO \times PO_j$, in cui:
 - PO_{ij} = Componente Performance Area
 - $IPO\%$ = Indicatore sintetico di Performance Area⁸
 - PO_j = Punteggio massimo associato alla Performance Area per la tipologia j

- $GO_{ij} = O_i \times PO_{ix} \times RO_{ix}$, in cui:
 - GO_{ij} = Componente Obiettivi Individuali
 - O_j = Punteggio massimo associato alla componente Obiettivi Individuali per la tipologia j
 - PO_{ix} = Peso attribuito all'Obiettivo x dell'individuo i
 - RO_{ix} = grado di Raggiungimento dell'Obiettivo x dell'individuo i

- $VCC_{ij} = CC_i \times PF_{iy} \times PSF_{ijyz} \times VSF_{ijyz}$, in cui:
 - VCC_{ij} = Componente Comportamenti e Competenze
 - CC_j = Punteggio massimo associato alla componente Comportamenti e Competenze per la tipologia j
 - PF_{iy} = Peso attribuito al Fattore y dell'individuo i
 - PSF_{izy} = Peso attribuito al Sub-Fattore z del Fattore y dell'individuo i
 - VSF_{izy} = Valutazione attribuita al Sub-Fattore z del Fattore y dell'individuo i

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

⁹ V. par. 2.3: *La misurazione a fine periodo si articola secondo la medesima tipologia di reportistica (di ente, di unità organizzativa). Costituendo la consuntivazione della performance organizzativa, confluisce nella Relazione sulla Performance e l'alimenta.*

La performance relativa agli obiettivi è determinata:

- *per quelli strategici, per il 50% dalla media ponderata delle performance degli indicatori associati agli obiettivi operativi sottostanti e per il 50% dalla media ponderata delle performance degli indicatori che li riguardano specificamente;*
- *per quelli operativi, come media ponderata, delle performance degli indicatori ad essi associati.*



3.1 Requisiti e principi

La valutazione del personale della CCIAA rappresenta una componente fondamentale del rapporto di lavoro; essa si articola in **valutazione dei risultati** e **valutazione dei comportamenti/competenze**.

Il sistema di valutazione, così articolato, rappresenta la base informativa per la gestione, l'incentivazione e lo sviluppo del personale dell'Ente.

In coerenza con le suddette caratteristiche, la valutazione del personale risponde ai seguenti principi generali:

- rendere il personale **consapevole della rilevanza del proprio contributo** professionale, in modo da consentirne un miglior orientamento verso gli obiettivi dell'ente e fornire un'opportunità di crescita individuale;
- **evidenziare eventuali esigenze formative** individuali di supporto o d'integrazione della preparazione professionale;
- **migliorare il livello generale di comunicazione interna**;
- rappresentare **occasione e stimolo per riflessioni e proposte generali** relative ai piani formativi del personale.

La valutazione della performance individuale della Camera di commercio di Cosenza si ispira, inoltre, 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.



3.2 Criteri e fattori di valutazione del personale

Nel seguito vengono descritti i criteri, i fattori e i driver impiegati nella valutazione delle diverse tipologie di personale da parte della Camera di commercio di Cosenza

3.2.1 Segretario generale

Oggetto della valutazione del Segretario generale, sono:

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

I **fattori** utilizzati per la valutazione dei comportamenti – articolati in **sub-fattori** al fine di poter esprimere in maniera sufficientemente articolata una valutazione dei comportamenti che sia coerente che con gli obiettivi dell'area – sono riconducibili innanzitutto alla

- **capacità di valutazione dei propri collaboratori**, da dimostrare tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

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

- **capacità direzionale**, intesa come capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate;
- **capacità di responsabilizzazione**, intesa come capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità;
- **leadership**, intesa come capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente;
- **innovatività**, intesa come capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale.

Con riferimento ai comportamenti e alle competenze, è valutato in base ad una combinazione personalizzata di 5 fattori, articolati in modo che il numero totale dei sub-fattori ad essi associati non sia superiore a 10.

Ognuno dei fattori individuati, previa associazione di sub-fattori che contribuiscono a meglio circostanziarli, 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 dei Sub-Fattori	
al di sotto	20%
in linea	50%
al di sopra	75%
eccellente	100%



3.2.2 Personale non dirigente

Oggetto della valutazione del personale non dirigente sono:

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

Il compenso incentivante individuale legato alla valutazione è quindi composto da due quote:

1. **Quota PE**: legata al raggiungimento degli obiettivi Organizzativi di Ente e di Area (20% del totale da destinare alla remunerazione della produttività).
2. **Quota PI**: legata al raggiungimento degli obiettivi Individuali (80% del totale da destinare alla remunerazione della produttività).

La partecipazione individuale alla **quota PE** è determinata in proporzione al punteggio complessivo riferito alla componente **Risultati** della propria scheda di valutazione ($PE_{ij} + PO_{ij}$ nel paragrafo 3).

La partecipazione individuale alla **quota PI**, anche ai fini della differenziazione del premio individuale di cui al paragrafo successivo, è determinata in proporzione al punteggio riferito alla componente **Comportamenti** della propria scheda di valutazione (VCC_{ij} nel paragrafo 3):

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti 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 ovvero all'efficace espletamento delle azioni comunque ad essa riconducibili.

Ognuno dei fattori individuati, previa associazione di sub-fattori che contribuiscono a meglio circostanziarli, 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 dei Sub-Fattori	
al di sotto	20%
in linea	50%
al di sopra	75%
eccellente	100%

Il singolo dipendente è valutato in base ad una combinazione personalizzata di 3 fattori, articolati in modo che il numero totali dei sub-fattori ad essi associati non sia superiore a 6.

Si riportano qui di seguito i possibili **fattori** - e relativi **sub-fattori** in cui questi possono essere scomposti - al fine di poter esprimere in maniera sufficientemente articolata una valutazione dei comportamenti che sia coerente oltre che con gli obiettivi dell'area anche con la categoria contrattuale di appartenenza.

- **IMPEGNO PROFUSO**
 - **Impegno e disponibilità a farsi carico delle esigenze del servizio**: grado di impegno e buona volontà espressi nello svolgimento delle proprie funzioni, anche



nell'apprendere nuove nozioni o nuove procedure di tipo informatico comportanti una diversa organizzazione del lavoro.

- **Disponibilità effettiva a farsi carico e a gestire le punte di lavoro del servizio**, anche attraverso flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro e/o mediante il coordinamento di altro personale eventualmente assegnato.
- **Impegno e disponibilità espresse nel tenere rapporti collaborativi con i colleghi del servizio per l'espletamento delle funzioni attribuite**: svolgimento dei propri compiti promuovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui, favorendo la condivisione delle informazioni (ad esempio comunicando ai colleghi proprie future assenze, lavori in corso, scadenze prossime) ed attuando iniziative per la circolazione delle conoscenze tra colleghi su nuove disposizioni normative o organizzative o procedurali, evitando e gestendo conflitti ed eventuali criticità che possono insorgere soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale.
- **QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE**
 - **Grado di puntualità e precisione nell'assolvimento dei propri compiti**: svolgimento dei compiti in misura conforme a quanto richiesto e nei tempi assegnati, evitando appesantimenti nelle procedure e gestendo le priorità nei compiti di propria competenza.
 - **Orientamento all'utenza sia interna che esterna**, 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: capacità di dialogo con interlocutori istituzionali e di accoglienza dell'utenza, di recepire le esigenze da questi espresse e di risoluzione delle problematiche manifestate anche di tipo complesso e richiedenti conoscenze tecnico-professionali; attenzione alle esigenze dei colleghi nello svolgimento del proprio lavoro, anche di altri servizi, dimostrando di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, anche senza l'intervento o espressa disposizione di un superiore.
- **CAPACITA' GESTIONALI**
 - **Capacità di valorizzare il personale assegnato e di favorirne la crescita professionale**: valorizzazione di attitudini, capacità e conoscenza del personale derivanti anche dal curriculum studi e/o da precedenti esperienze lavorative, utilizzo dello strumento della delega e responsabilizzazione del personale assegnato; capacità di trasferire competenze al personale, di cogliere i fabbisogni in termini di formazione- addestramento; capacità di valutare prestazioni e risultati del personale assegnato.
 - **Capacità di prevenzione e risoluzione conflitti**: capacità di ascolto e comprensione esigenze del personale assegnato e dei colleghi con cui ci si relazione nell'assolvimento delle proprie funzioni, capacità di gestione e superamento criticità, anche senza l'intervento di superiori; capacità di mediazione e visione delle problematiche con logiche d'insieme e non esclusivamente settoriali.
 - **Capacità di programmazione del lavoro e della gestione dei servizi**: capacità di programmare e distribuire compiti e carichi di lavoro in maniera ottimale, favorendo la flessibilità e la interscambiabilità del personale, per assicurare il continuo e corretto funzionamento dei servizi interni e rivolti all'utenza.
 - **Leadership dimostrata**: autorevolezza e riconoscimento da parte del personale assegnato del ruolo organizzativo del funzionario; capacità di condurre e gestire riunioni di lavoro e gruppi di individui e di orientarli al risultato.
- **AUTONOMIA, PROPENSIONE ALL'ASSUNZIONE DI RESPONSABILITA' E POLIFUNZIONALITA'**
 - **Livello di assunzione di responsabilità nelle funzioni di propria competenza**: capacità e disponibilità ad assumere in maniera autonoma posizioni di



responsabilità – anche tipo esterno e di tipo contabile di rilevante entità - ; disponibilità e competenza dimostrate nella cura dell'intera istruttoria – in autonomia su direttive di massima del Segretario generale - di procedimenti e di proposte di provvedimenti anche di tipo complesso e non standard.

- **Polifunzionalità e capacità di coordinamento attività eterogenee di un procedimento:** capacità di trattare pratiche che richiedono competenze e conoscenze diversificate e capacità di gestire attività di competenza dell'ufficio seguite da più persone in modo da far convergere i singoli apporti in funzione della conclusione dei procedimenti o dei processi lavorativi nei tempi programmati e secondo il risultato atteso.
- **CAPACITA' DI APPRENDIMENTO**
 - **Capacità di recepire le nozioni apprese o le disposizioni di servizio per ricoprire al meglio la propria funzione:** capacità di mettere in pratica in maniera rapida e di utilizzare con profitto gli insegnamenti ricevuti in ambito formativo od in seguito ad addestramento, di interpretare ed applicare norme di legge o disposizioni e direttive ricevute, in funzione delle procedure di lavoro da adottare o del corretto adempimento delle attività assegnate a sé ed ai collaboratori.
- **ADATTABILITÀ AI MUTAMENTI ORGANIZZATIVI E PROPENSIONE ALLA INNOVAZIONE**
 - **Propensione all'utilizzo di nuove tecnologie o nuove procedure di lavoro:** atteggiamento positivo o, meglio, propositivo nei confronti dell'introduzione di nuove tecnologie o procedure di lavoro, previste dalle disposizioni di legge ovvero in funzione del miglioramento dell'efficienza o dell'efficacia dei servizi resi all'utenza.
 - **Atteggiamento di collaborazione con la dirigenza per la programmazione e l'avvio di nuove attività /nuovi servizi o procedure di lavoro**
- **GRADO DI COINVOLGIMENTO INDIVIDUALE**
 - **Cooperazione e team working,** intesi come capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente;
 - **Coinvolgimento negli obiettivi generali dell'ente:** compartecipazione al raggiungimento degli obiettivi generali dell'ente, al di là delle mansioni di stretta competenza, interpretazione in maniera flessibile del proprio ruolo in funzione delle necessità e delle contingenze; disponibilità a lavorare in gruppo, ad affiancare personale meno esperto, a sostituire temporaneamente – in maniera non prevalente - altro personale, anche di categoria superiore.
 - **Sentimento di appartenenza all'ente:** tutela della immagine dell'ente, del patrimonio, rispetto ed applicazione delle disposizioni organizzative e vigilanza sul personale coordinato affinché lo stesso si attenga a sua volta alle disposizioni ed alle direttive dell'amministrazione; collaborazione per rendere l'ambiente di lavoro più produttivo.
 - **Capacità di autoverifica dei risultati ottenuti:** capacità di monitoraggio della qualità dei servizi resi , dell'andamento della propria attività e del personale eventualmente coordinato in funzione degli obiettivi assegnati alla propria posizione e tempestiva segnalazione eventuali criticità ai propri superiori.
- **AUTONOMIA,** intesa come capacità di assolvere al compito senza la supervisione e l'impulso continuo del responsabile sovraordinato;
 - **Capacità di svolgere i propri compiti in modo autosufficiente e propositivo:** capacità di conduzione in maniera autonoma e completa, su indicazioni di massima ricevute, di attività istruttorie anche complesse, di soluzione di problemi inerenti il lavoro del proprio servizio che richiedono conoscenze tecnico-professionali – anche senza ricorrere all'intervento dei superiori -, offrendo



collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti; capacità di organizzare in modo ottimale il proprio lavoro e quello di eventuali propri collaboratori.

- **COMPETENZA PROFESSIONALE E RESPONSABILITA'**

- **Capacità di recepire le nozioni apprese o le disposizioni di servizio per ricoprire al meglio la propria funzione:** capacità di mettere in pratica in maniera rapida e di utilizzare con profitto gli insegnamenti ricevuti in ambito formativo od in seguito ad addestramento, o di applicare le disposizioni e le direttive ricevute, anche per il corretto utilizzo di attrezzature ed applicazioni informatiche, o per l'esecuzione di procedure di lavoro.
- **Livello di assunzione di responsabilità nelle funzioni di propria competenza:** grado di copertura efficace ed efficiente del proprio ruolo per quanto attiene l'assunzione diretta di responsabilità direttamente assegnate nello svolgimento di funzioni previste da disposizione di legge aventi valenza esterna.



3.2.3 Personale non dirigente: differenziazione del premio individuale (art. 69 del CCNL Funzioni Locali 2016/2018)

Ai dipendenti che conseguano le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal presente sistema di valutazione, è attribuita una maggiorazione del premio individuale di cui all'art. 68, comma 2, lett. b) del CCNL Funzioni Locali 2016/2018, che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi.

La misura di detta maggiorazione, definita in sede di contrattazione integrativa, non potrà comunque essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente ai sensi di quanto detto sopra.

La contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita.



3.3 Modalità di valutazione della performance individuale

Le principali fasi della valutazione della performance individuale del Segretario generale sono le seguenti:

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

Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti

La **Giunta**, entro la scadenza prevista per l'approvazione del Piano degli Indicatori dei Risultati Attesi (eccezionalmente, in sede di prima applicazione, entro il termine di approvazione del Piano della Performance), approva un **Quadro riepilogativo degli obiettivi e dei comportamenti attesi**, predisposto dall'OIV con il supporto dell'ufficio che presidia il Ciclo di gestione della performance e previo confronto con il Segretario generale. Il Quadro contiene gli obiettivi e i comportamenti che vengono attribuiti, con deliberazione, al Segretario generale in sede di approvazione del Piano della Performance dell'anno.

A seguire, il Segretario generale assegna gli obiettivi a tutti i dipendenti. Questa prima fase si realizza attraverso colloqui individuali o di gruppo e trova specifica formalizzazione nelle "Schede di valutazione" (v. prima) che riportano gli obiettivi assegnati e i comportamenti attesi.

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

Il Segretario generale, con il supporto dell'ufficio che presidia il Ciclo di gestione della performance e con la supervisione dell'OIV, provvede a monitorare l'andamento degli obiettivi nel corso dell'anno mediante incontri collettivi e individuali con i Responsabili degli uffici. Questi ultimi, a loro volta, effettuano colloqui con i dipendenti (ed eventualmente sessioni di lavoro collettive con i dipendenti degli uffici di competenza) allo scopo di verificare l'andamento degli obiettivi assegnati, modificare alcuni obiettivi a seguito di eventuali novità sopravvenute e ri-orientare i comportamenti.

Valutazione degli obiettivi e dei comportamenti

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

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

La valutazione complessiva viene perciò effettuata:

- nei confronti del Segretario Generale, da parte della Giunta su proposta dell'OIV;
- nei confronti del restante personale, da parte del Segretario generale.

I fattori di valutazione dei comportamenti sono riportati ai paragrafi 3.2.1 e 3.2.2.

Comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento

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



3.5 Procedure di conciliazione

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

Il valutato, senza sottoscrivere la scheda di valutazione, nel termine di 5 giorni dalla data posta sulla stessa, può chiedere al valutatore per iscritto il riesame, argomentandone le motivazioni. Il valutatore entro 5 giorni dal ricevimento della richiesta, nella medesima forma, risponde accogliendo l'istanza di riesame, ovvero motivandone il diniego.

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



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

FINALITÀ DELLA SEZIONE

Esplicita le fasi che compongono il processo di definizione, adozione e aggiornamento del SMVP e i rispettivi soggetti coinvolti.

All'atto dell'avvio di un nuovo ciclo di pianificazione (entro il mese di ottobre), il **Segretario generale** in raccordo con l'**OIV** e con il supporto dell'**Ufficio Ciclo di gestione della performance** provvede a verificare la necessità di aggiornare il SMVP alla luce delle eventuali variazioni intervenute nel contesto interno ed esterno.

Qualora quest'ultimo non presenti novità sostanziali e tali da indurre l'esigenza di rimettere mano al Sistema, l'ente esplicita tale circostanza, attraverso una **Delibera di Giunta**, con la quale si conferma il Sistema già vigente.

Tale atto sarà adottato non oltre l'approvazione del Piano della performance relativo al nuovo ciclo triennale di pianificazione.



APPENDICE

→ Scheda di programmazione

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



→ Scheda di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa

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



→ Schede di valutazione individuale

Scheda di valutazione {Segretario generale}

Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	Punteggio componente	
Performance_Ente_001	88%	44,0		44,0 / 50,0	
Ambito organizzativo di diretta responsabilità					
Indicatore sintetico performance Area					
Punteggio componente					
0,0 / 0,0					
Obiettivi individuali	Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio	Punteggio componente	
	Obj_001	20%	70%		4,2
	Obj_002	20%	90%		5,4
	Obj_003	10%	95%		2,9
	Obj_N	50%	85%		12,8
			100%	25,2 / 30,0	

COMPORAMENTI	Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio	Punteggio componente "Comportamenti"
Capacità di valutazione dei collaboratori	35%	Sub-Fattore_001.1	eccellente	2,3	
		Sub-Fattore_001.2	in linea	1,2	
		Sub-Fattore_001.3	eccellente	2,3	
Fattore_002	25%	Sub-Fattore_002.1	eccellente	1,0	
		Sub-Fattore_002.2	eccellente	1,0	
		Sub-Fattore_002.3	al di sopra	0,8	
		Sub-Fattore_002.4	eccellente	1,0	
		Sub-Fattore_002.5	in linea	0,5	
Fattore_003	10%	Sub-Fattore_003.1	al di sotto	0,2	
		Sub-Fattore_003.2	in linea	0,5	
...					
Fattore_M	30%	Sub-Fattore_M.1	eccellente	2,0	
		Sub-Fattore_M.2	al di sopra	1,5	
		Sub-Fattore_M.3	eccellente	2,0	
			100%		16,3 / 20,0

Punteggio complessivo
85,5 / 100,0



Scheda di valutazione {Dipendenti}

RISULTATI	Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	Punteggio componente
	Performance_Ente_001	88%	4,4	4,4 / 5,0
	Ambito organizzativo di pertinenza	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio	Punteggio componente
Performance_Area_00N	75%	18,8	18,8 / 25,0	
Obiettivi individuali	0%			Punteggio complessivo
				0,0 / 0,0

<p>Qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa</p>	Fattore_002	19,8
	Fattore_004	8,8
	Fattore_M	32,1
	60,7	

COMPORAMENTI	Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio
<input type="checkbox"/>	15%	Sub-Fattore_001.1	eccellente	3,5
		Sub-Fattore_001.2	in linea	1,8
		Sub-Fattore_001.3	eccellente	3,5
<input checked="" type="checkbox"/>	20%	Sub-Fattore_002.1	eccellente	2,8
		Sub-Fattore_002.2	eccellente	2,8
		Sub-Fattore_002.3	al di sopra	2,1
		Sub-Fattore_002.4	eccellente	2,8
		Sub-Fattore_002.5	in linea	1,4
<input type="checkbox"/>	25%	Sub-Fattore_003.1	al di sotto	1,8
		Sub-Fattore_003.2	in linea	4,4
<input checked="" type="checkbox"/>	10%	Sub-Fattore_004.1	eccellente	2,3
		Sub-Fattore_004.2	in linea	1,2
		Sub-Fattore_004.2	al di sopra	1,8
<input checked="" type="checkbox"/>	30%	Sub-Fattore_M.1	eccellente	7,0
		Sub-Fattore_M.2	al di sopra	5,3
		Sub-Fattore_M.3	eccellente	7,0
100%				51,3 / 70,0

Punteggio complessivo
74,4 / 100,0

Motivazione eventuali valutazioni negative (Comportamenti)
 Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrum exercitationem ullam corporis suscipit laboriosam, nisi ut aliquid ex ea commodi consequatur. Quis aute iure reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint obcaecat cupiditat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale
 Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrum exercitationem ullam corporis suscipit laboriosam, nisi ut aliquid ex ea commodi consequatur. Quis aute iure reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint obcaecat cupiditat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

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

Performance organizzativa
 Performance individuale



Note per la compilazione delle Schede

I valori restituiti in relazione alla performance di Ente / Area rappresentano, in pratica, dei meta-indicatori sintetici che risultano dalla misurazione della performance organizzativa.

Così come da quest'ultima vengono desunti gli eventuali Obiettivi individuali attribuiti ai singoli (quanto meno quelli prescelti tra gli obiettivi strategici/operativi). Laddove ci fossero ulteriori obiettivi individuali non desunti dall'albero della performance, si precisa che questi ultimi sono, in ogni caso, monitorati, misurati e valutati con le medesime modalità e strumenti.

Per quanto riguarda i comportamenti, una volta 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 varie finalità (anche al di là del ciclo della performance, come ad es. le progressioni orizzontali), 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 anagrafica indicatori

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