



# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 2020

**Deliberazione di Giunta n. 39 del 05/05/2020**



## SOMMARIO

PREMESSA.....	3
1. L'ARCHITETTURA DEL SISTEMA.....	6
2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	9
2.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati.....	11
2.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target.....	13
2.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa.....	16
2.4 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
3.3 Procedure di valutazione della performance individuale.....	23
3.4 Procedure di conciliazione.....	25
4. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE E AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA.....	26
5. SISTEMA INFORMATIVO A SUPPORTO.....	27
APPENDICE.....	28
Allegato 0 – Schede Obiettivi strategici e operativi.....	29
Allegato 1 – Report di performance organizzativa.....	30
Allegato 2 – Schede individuali.....	36
Allegato 3 – Algoritmi di calcolo - Grado di raggiungimento indicatori.....	41



## PREMESSA

Per Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) 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.

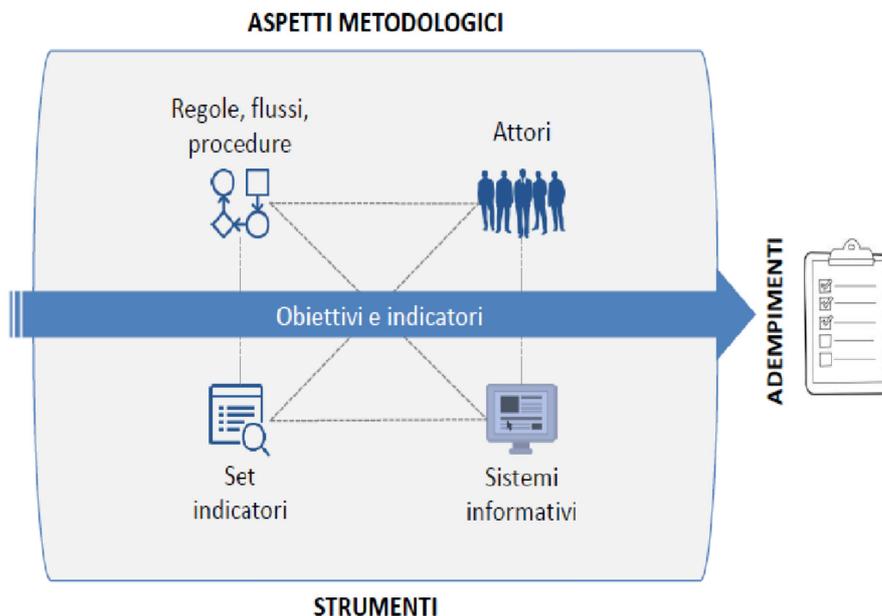
Non si tratta di un sistema costruito “tanto e solo” per assegnare i premi a chiusura del ciclo della performance ma piuttosto di un elemento essenziale per il ciclo di gestione della stessa, in quanto definisce le sue modalità di realizzazione nelle diverse fasi che lo compongono consentendo all'Ente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

Le novità introdotte dal d.lgs n. 74/2017 sul d.lgs 150/2009 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 con il loro impegno e contributo professionale hanno determinato entità dell’operato e livello di rendimento - che i singoli dipendenti entrano nel sistema, interessati dalle attenzioni che in esso vengono dedicate alla dimensione della performance.

## IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

tabella 1

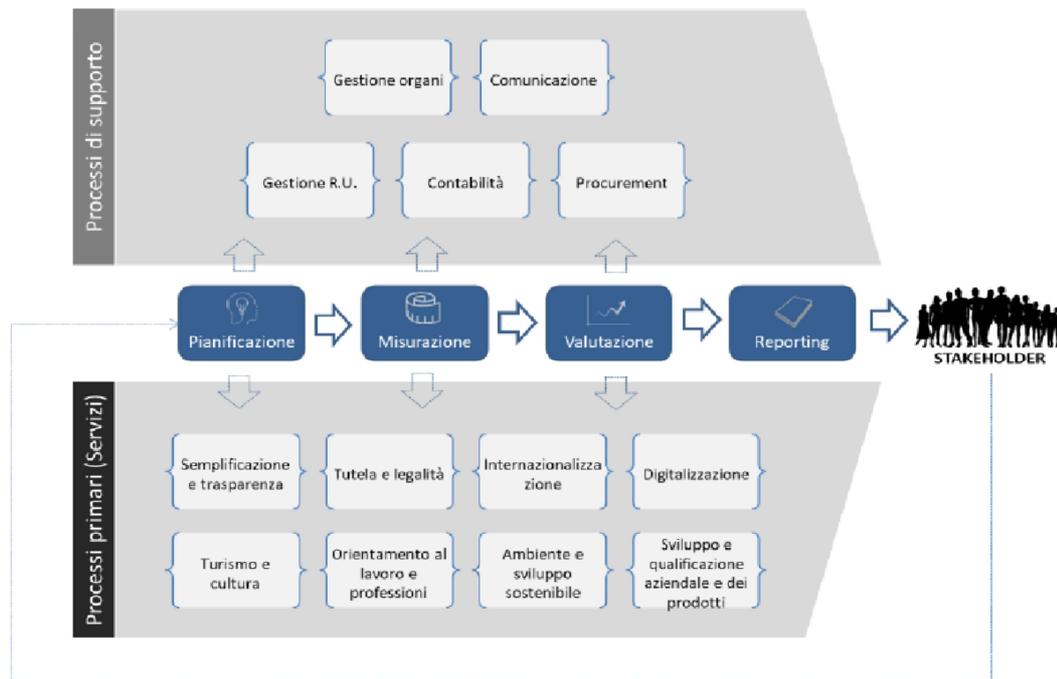




Le attività di misurazione e valutazione della performance, ponendosi a valle della fase di pianificazione strategica e di programmazione operativa, investono in maniera trasversale tutti i processi dell'ente, sia quelli rivolti all'utenza esterna sia quelli inerenti al governo e al funzionamento della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

## IL CICLO DELLA PERFORMANCE NELL'AMBITO DELLA GESTIONE CAMERALE

tabella 2



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 CCIAA consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi definiti in sede di pianificazione e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni degli utenti. Riguarda l'ente nel suo complesso o la singola unità organizzativa, ma può riguardare anche progetti strategici che coinvolgono in maniera trasversale, per un periodo temporalmente contingentato, diverse articolazioni organizzative della Camera.
- la performance individuale**, la quale esprime il contributo fornito da un soggetto (sia esso Segretario generale, dirigente, Posizione organizzativa o altro personale) in termini di risultati raggiunti e comportamenti tenuti nello svolgimento del proprio lavoro.

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

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



Per **valutazione** si intende l'attività di analisi e 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. Infatti, le attività inerenti alle due fasi si presentano come strettamente integrate rispetto a quelle che le precedono o le seguono (cfr tab.2). 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 Foggia, ossia:

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

Il Sistema è stato 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.



## 1. L'ARCHITETTURA DEL SISTEMA

Varie sono le dimensioni che si combinano nella definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance della CCIAA di Foggia. 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 **tecnostruttura**, 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 tecnostruttura nelle varie fasi del processo, fornendo assistenza ovvero sorvegliando tempi e modalità;
- gli **organi di indirizzo politico**, i quali hanno interesse, da un lato, che la programmazione camerale recepisca i loro input e, dall'altro, che l'operatività restituisca risultati coerenti.

Nel quadro delle linee approvate dal Consiglio e statuite nella programmazione pluriennale di mandato dell'Ente, la tecnostruttura camerale procede a implementare il processo programmatico. In particolare, il Segretario generale, sulla base degli input provenienti dalla struttura e dall'OIV, propone alla Giunta gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche e i conseguenti obiettivi operativi, previa verifica della loro significatività e delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili con le unità organizzative coinvolte.

Una volta definiti obiettivi, indicatori e target – ossia completata la fase di pianificazione – la tecnostruttura è incaricata della fase successiva di rilevazione tramite:

- gli operatori incaricati della rilevazione delle misure elementari che vanno ad alimentare gli indicatori;
- i «referenti» deputati all'asseverazione (validazione) dei dati, che non coincidono necessariamente con i responsabili delle unità organizzativa di riferimento.

L'attività di rilevazione e successivo assemblaggio ed elaborazione degli indicatori avviene con il supporto tecnico e la supervisione dell'ufficio preposto al presidio del Ciclo della performance (d'ora in poi per brevità UCdP).

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



Per quanto riguarda la definizione degli obiettivi individuali, la Giunta, su proposta dell'OIV, li attribuisce al Segretario generale. Per i Dirigenti, le P.O., i Responsabili di ufficio e il restante personale, si provvede in base alle modalità stabilite nel successivo paragrafo 3 (v. infra).

Tra le strutture di supporto, l'UCdP 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 espresse da obiettivi e indicatori. Infine, sono incaricati dell'attività pratica di redazione e aggiornamento dei documenti previsti dalle norme che hanno rilevanza in termini di trasparenza da garantire all'esterno (su tutti, Piano e Relazione). In pratica, l'UCdP ha un ruolo operativo essenziale e si interfaccia con tutti gli attori a vario titolo interessati e coinvolti nel Ciclo della performance.

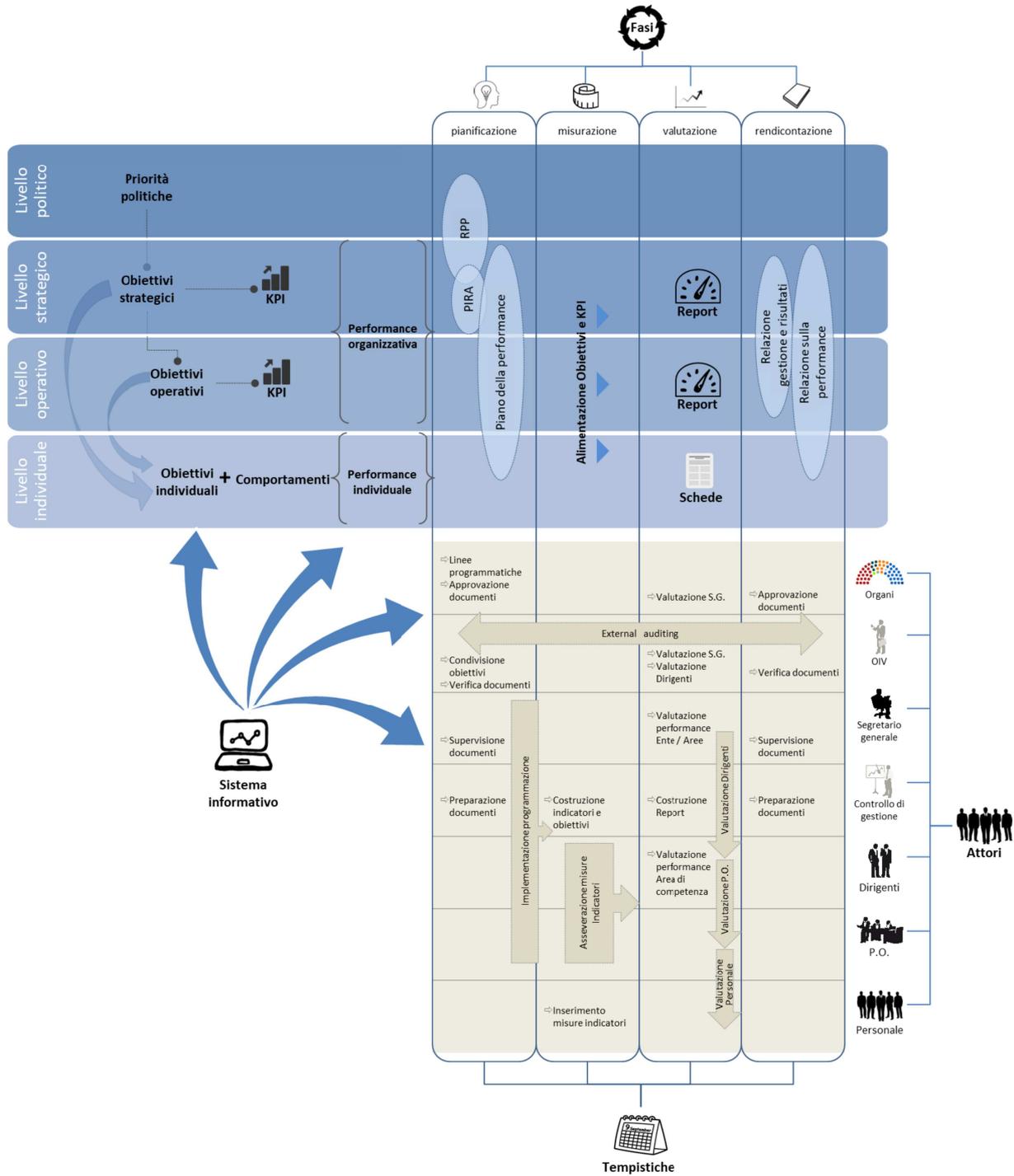
Nell'ambito delle strutture di supporto, l'OIV svolge una funzione di *external auditor* per quanto riguarda la gestione e l'evoluzione del Ciclo della performance. Avvalendosi della struttura interna dedicata (UCdP), l'OIV opera soprattutto sul piano della supervisione metodologica; tra i principali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

Gli **organi di indirizzo politico** sono i soggetti che forniscono l'innescio all'intero processo e, quindi, delineano il quadro strategico entro il quale esso deve dipanarsi. Il **Consiglio** approva, infatti, il Programma pluriennale e la Relazione previsionale e programmatica, mentre alla **Giunta** è demandata l'approvazione dei documenti specificamente previsti dalla normativa in materia di Ciclo della performance (Piano e Relazione)<sup>1</sup>; 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. Infine, la Giunta, sempre con il supporto dell'OIV, provvede a valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi in precedenza assegnati al Segretario generale.

1 Alla data di approvazione del SMVP lo statuto camerale prevede che la Relazione sia approvata dal Consiglio.



## Il Sistema: schematizzazione logica





## 2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

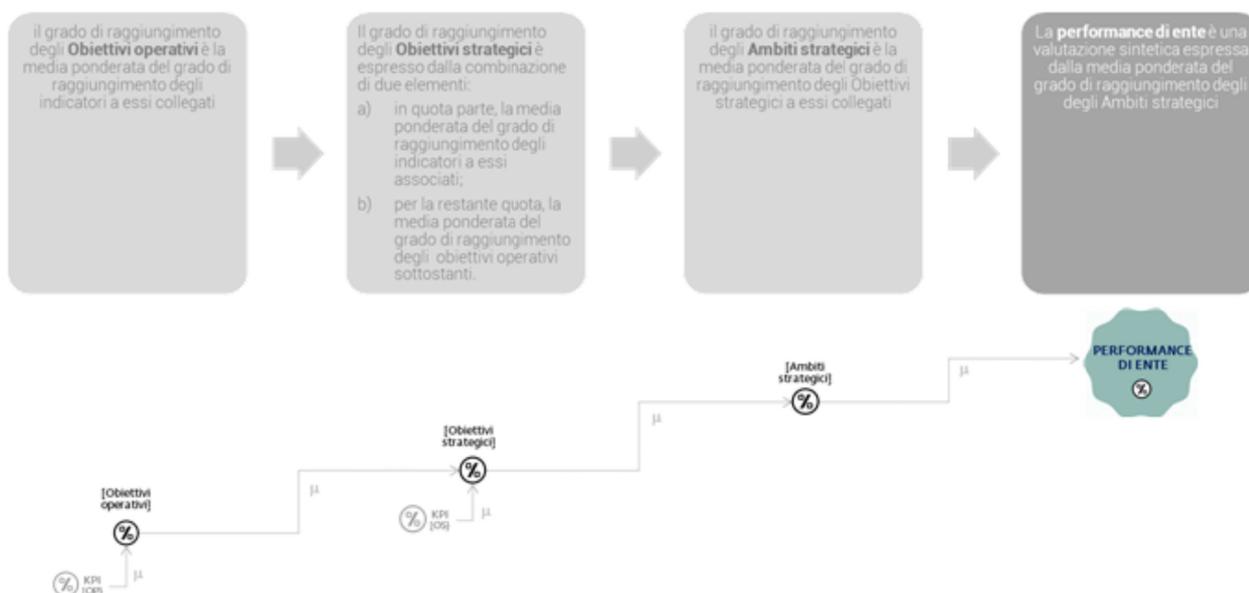
La misurazione e valutazione della performance organizzativa è un processo quali-quantitativo, che culmina nella determinazione di un giudizio sintetico sui risultati prodotti dall'ente in relazione agli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione strategica e programmazione operativa. Per questo, 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 Foggia è articolata su due livelli:

- la performance complessiva dell'ente;
- la performance di singole **unità organizzative** dell'ente (Aree e Servizi<sup>2</sup>).

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).

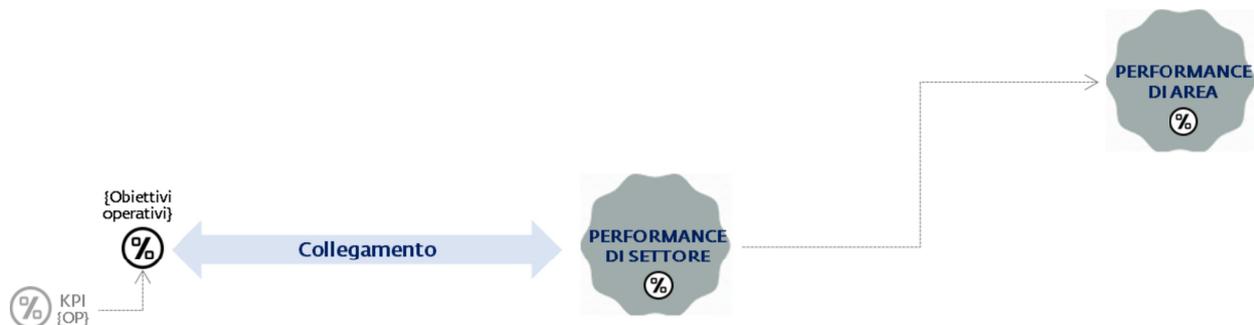
La **performance di ente** si configura come un valore sintetico, frutto di successive ponderazioni dei gradi di raggiungimento a partire dai livelli più bassi dell'Albero della performance per arrivare a quelli più alti.



La **performance delle Unità organizzative** rappresenta l'esito di successive ponderazioni che avvengono tramite una «risalita» dei livelli gerarchici dell'organigramma.

Nel caso della CCIAA di Foggia, il livello elementare di Unità organizzativa rispetto al quale si calcola la performance è quello del Servizio e la risalita avverrà da questi ultimi alle Aree.

2 Gli Uffici di Staff sono equiparati ai Servizi.



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.

Vengono perciò messe a fuoco:

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

La valutazione congiunta di tutti questi elementi considerati permette al valutatore di formulare un giudizio motivato sull'andamento della CCIAA, esprimendolo su una base predefinita in base alle opzioni valutative che saranno meglio chiarite nel successivo paragrafo 2.4.



## 2.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati

La Camera di commercio di Foggia, ai fini della misurazione e valutazione della performance, ha deciso di integrare la metodologia Balanced scorecard (d'ora in poi BSC) nel proprio SMVP, ritenendo che la sua adozione possa consentire – al di là del rispetto formale delle norme – di conseguire un livello più elevato di miglioramento interno e di apprendimento dell'intera organizzazione.

In particolare, attraverso la BSC s'intende adottare un approccio che consente di «leggere» gli obiettivi dell'Ente secondo quattro prospettive/dimensioni tra loro integrate e consente di presidiare le relative interconnessioni, guidare i processi decisionali e gestire in modo efficace le risorse.

Nello specifico, la metodologia garantisce:

### Ottica multidimensionale

- Descrizione e Misurazione della performance in relazione alle differenti dimensioni della stessa al fine di evitare la miopia nel processo di valutazione

### Centralità della Strategia

- Descrizione della Strategia attraverso la mappa strategica (pluriennale ed annuale) esplicitando 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

### Integrazione tra gestione strategica e gestione operativa e responsabilizzazione risultati

- Chiara definizione dei contributi dei singoli titolari di Centri di responsabilità nella realizzazione degli obiettivi strategici di ente. Tramite il **cascading** i dirigenti e il personale delle diverse unità organizzative sono responsabilizzati 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



Nell'impostare il proprio SMVP, la Camera di commercio di Foggia fa riferimento, dunque, a un approccio metodologico che prevede, accanto alla classica procedura di *cascading* dell'Albero della performance (Mission → Ambiti strategici → Obiettivi strategici → Obiettivi operativi) la rilettura dell'impianto programmatico in base alla BSC.

Il processo di implementazione di quest'ultima, a partire dalle linee strategiche di medio-lungo termine, consente di individuare e contestualizzare gli obiettivi strategici dell'ente e i loro collegamenti all'interno di una «Mappa strategica» articolata sulle già richiamate quattro prospettive della BSC (clienti/utenti, economico-finanziario, processi interni, crescita e apprendimento).

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.

Nella fase di misurazione e monitoraggio delle performance, che avviene in corso d'anno a seguito della pianificazione, sarà possibile apprezzare una visione integrata della gestione camerale in base alle logiche della BSC grazie ad appositi «Cruscotti» in grado di evidenziare i livelli di performance in funzione delle suddette prospettive.



## 2.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

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

### OBIETTIVI

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

Si distingue tra:

- **OBIETTIVI STRATEGICI**, che fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale e presentano un elevato grado di rilevanza rispetto agli assi prioritari d'intervento stabiliti dagli organi di indirizzo politico dell'ente.
- **OBIETTIVI OPERATIVI**, che declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica annuale delle attività delle amministrazioni.

### INDICATORI

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

Le dimensioni della performance descritta dagli indicatori sono le seguenti:

- **Stato delle risorse (output)**: quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili): esse possono essere misurate in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.);
- **Efficienza**: capacità di erogare un servizio (output) impiegando la minor quantità di risorse; in altre parole, dato un certo livello di input, un processo è efficiente quando consente di realizzare il massimo output possibile;
- **Efficacia quantitativa**: capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati; si calcola, dunque, rapportando i risultati raggiunti a specifici valori-obiettivo;
- **Qualità o Efficacia qualitativa erogata**: fa riferimento ai livelli qualitativi effettivamente raggiunti e misurabili in base a predefinite modalità di erogazione del servizio stesso;
- **Qualità o Efficacia qualitativa percepita**: qualità del servizio riscontrata dagli utenti ed espressa mediante la rilevazione della soddisfazione (*customer satisfaction*<sup>3</sup>);
- **Impatto (outcome)**: ricaduta concreta in termini di valore pubblico prodotto dall'ente nei confronti dei propri stakeholder.

<sup>3</sup> La customer satisfaction e gli indicatori grazie a essa misurabili rappresentano uno strumento di supporto per la pianificazione e misurazione della performance, peraltro rilevante in base alla prospettiva «clienti-utenti» all'interno della BSC. La Camera di commercio di Foggia 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 e per guidare la programmazione dei processi di miglioramento continuo.



☞ Nell'allegato 3 al presente SMVP, si riporta un documento contenente le modalità e gli algoritmi di calcolo del grado di raggiungimento degli indicatori, le cui formule possono variare in funzione dell'Operatore matematico utilizzato ( $>$ ,  $<$ ,  $\geq$ ,  $\leq$ ,  $=$ , ecc.).

## **BENCHMARKING**

Ai fini dell'individuazione degli indicatori, la Camera di commercio di Foggia riconosce nel benchmarking un importante strumento di confronto e approfondimento, che consente di:

- verificare il proprio posizionamento nell'ambito del sistema;
- orientare la propria struttura e acquisire tecniche gestionali maggiormente efficaci ed efficienti;
- guidare il processo di definizione delle strategie, delle azioni e delle prassi operative;
- individuare in modo ragionato i target di riferimento, come peraltro richiesto dall'art. 5 del d.lgs. 150/2009.

Per il benchmarking, la Camera di commercio di Foggia fa riferimento al cd "sistema Pareto", sviluppato da Unioncamere nazionale per supportare l'attività di valutazione e controllo delle Camere di commercio italiane.

## **MISURE**

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

## **TARGET**

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

## **COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI**

Il raggiungimento degli obiettivi strategici è espresso per il 70% dal raggiungimento degli obiettivi operativi sottostanti e per il 30% dall'andamento degli indicatori che lo riguardano specificamente.

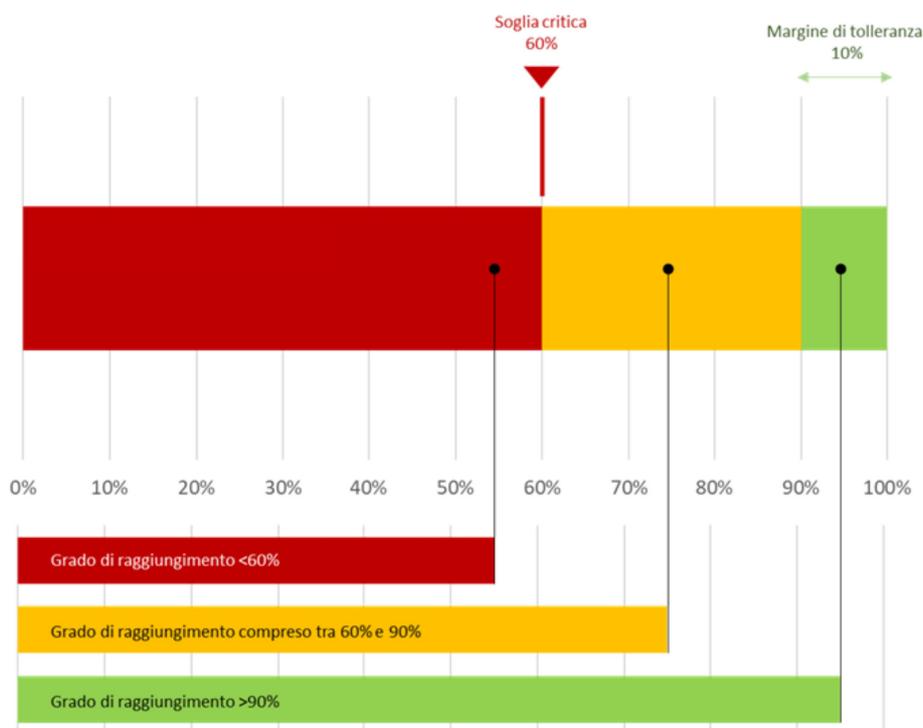


In questa fase, vengono definiti:

- la soglia critica, come valore sotto al quale un elemento (obiettivo, indicatore, ambito) va considerato come non raggiunto;
- il margine di tolleranza, come valore entro il quale un elemento (obiettivo, indicatore, ambito) può essere considerato come «raggiunto» in termini di scostamenti accettabili rispetto al target.

Si tratta di parametri che hanno una funzione di tipo segnaletico e consentono la restituzione delle performance conseguite ai diversi livelli nella classica forma semaforica.

	Soglia critica	Margine di tolleranza
Valutazione Indicatori	60%	10%
Valutazione Obiettivi (strategici, operativi)	60%	10%
Valutazione Ambiti strategici	60%	10%
Valutazione performance di ente	60%	10%



Mentre la soglia critica e il margine di tolleranza hanno una funzione segnaletica, tesa a restituire la classica rappresentazione “semaforica” della performance, un peso più sostanziale è rivestito dal **cd «intervallo di validità»**, ossia quell’intervallo entro il quale uno specifico indicatore assume valori maggiori di 0 (si veda a tal proposito sempre l’allegato 3 relativo agli algoritmi di calcolo del grado di raggiungimento degli indicatori).



## 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 Foggia effettua il monitoraggio della performance organizzativa con cadenza semestrale al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi.

L'UCdP 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 operatori incaricati (i cosiddetti "Responsabili della rilevazione"), mentre la validazione dei dati è di competenza dei referenti per ogni Unità di rilevazione (i cosiddetti "Responsabili della validazione"), che provvedono a verificare la coerenza e congruità dei dati inseriti ovvero, laddove necessario, a richiederne la revisione.

Il monitoraggio viene eseguito mediante appositi Report, implementati e alimentati all'interno del Sistema informativo

L'UCdP, sulla base dei dati validati dai rispettivi Responsabili delle Unità di rilevazione, 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'UCdP predispone diverse tipologie di report:

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

La **misurazione di fine periodo** si articola secondo la medesima tipologia di reportistica (di ente, di unità organizzativa, di prospettiva BSC) 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.

La valutazione della performance organizzativa della Camera di commercio di Foggia da parte della Giunta camerale con il supporto dell'OIV e il confronto con il Segretario generale si concretizza:

- a) nella **valutazione della performance complessiva** dell'ente, 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 ogni ambito strategico in fase di pianificazione), rilevato in sede di misurazione;
- b) nella **valutazione della performance delle unità organizzative** (Aree e Servizi), tenendo conto di un meta-indicatore sintetico costruito come media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi 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 dai diversi referenti a vario titolo coinvolti, quali ad esempio:

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

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

Insufficiente → Performance non adeguata

Sufficiente → Performance adeguata

Buono → Performance più che adeguata

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

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



### 3. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

- Segretario Generale;
- Dirigenti;
- Posizioni organizzative (P.O.);
- Responsabili di ufficio;
- Altro Personale.

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

- risultati;
- comportamenti agiti.

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

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.

La **valutazione dei risultati** discende da un'oggettiva misurazione di effetti conseguiti rispetto a scopi (obiettivi) predeterminati. Essa avviene in funzione:

- di una quota di **performance organizzativa** riconducibile al soggetto valutato, riferita all'ente e/o all'unità organizzativa di riferimento (cui il soggetto sovrintende o a cui appartiene), espressa da meta-indicatori sintetici in grado di descrivere rispettivamente la performance conseguita a livello globale o a livello della singola entità organizzativa;
- di un **insieme selezionato di obiettivi** desunti dall'Albero della performance sia tra quelli strategici che operativi, che vengono così a connotarsi in questo contesto come "individuali" in quanto direttamente riferiti a singoli oppure da specifici obiettivi individuali, direttamente riconducibili a un determinato incarico, progetto o responsabilità attribuiti al soggetto valutato, che devono essere monitorati, misurati e valutati con le medesime modalità utilizzate per gli altri obiettivi.



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

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

	RISULTATI			COMPORAMENTI	
	Performance di ente	Performance Unità organizzativa	Obiettivi individuali		
<b>Segretario generale<sup>4</sup></b>	50%	0%	35%	15%	<b>100%</b>
<b>Dirigenti</b>	15%	40%	30%	15%	<b>100%</b>
<b>PO</b>	10%	30%	30%	30%	<b>100%</b>
<b>Responsabili di ufficio</b>	10%	20%	30%	40%	<b>100%</b>
<b>Altro Personale</b>	5%	25%	0%	70%	<b>100%</b>

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

$$P = E * \pi_e + U * \pi_u + I * \pi_i + C * \pi_c$$

dove:

- P = punteggio finale della Scheda individuale
- E = performance di Ente
- U = performance di Unità organizzativa
- I = grado di raggiungimento degli Obiettivi individuali
- C = comportamenti
- P = pesi delle diverse componenti, indicate rispettivamente con i pedici e, u, i, c

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

In coerenza con gli atti di programmazione dell'ente, la Giunta, su proposta dell'OIV, assegna gli obiettivi individuali al Segretario generale. Quest'ultimo, provvede poi nei confronti dei Dirigenti, e di concerto con essi, nei confronti:

- delle PO;
- dei Responsabili di ufficio e del restante personale, sentite anche le PO.

Gli obiettivi sono definiti per iscritto e possono essere oggetto di modifica, adeguamento e integrazione in qualunque momento nel corso dell'anno, con le stesse procedure previste per la loro definizione.

Per quanto riguarda eventuali obiettivi trasversali, il Segretario generale provvede ad assegnarli ai gruppi di lavoro interessati e individuati nell'ambito delle varie unità organizzative. Entro un periodo di tempo prefissato, nel corso dell'anno successivo rispetto a quello di riferimento, si provvede ad accertare in modo analitico, per ogni obiettivo, il livello di conseguimento e a individuare le eventuali cause di mancato conseguimento.

<sup>4</sup> Alla data di approvazione del presente SMVP, non sono in servizio Dirigenti presso la CCIAA al di fuori del Segretario generale. Per quest'ultimo, fintanto che permane tale situazione, si prevedono i seguenti pesi: Performance di ente 30%; Performance delle Unità organizzative 20%; Obiettivi individuali 35%; Comportamenti 15%.



### 3.1 Requisiti e principi

La valutazione della performance individuale della Camera di commercio di Foggia si articola in valutazione dei risultati e dei comportamenti ispirandosi 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 Foggia.

Di seguito, si riporta un prospetto riepilogativo per le diverse fattispecie di personale, per poi procedere a dettagliare per ognuna i fattori attribuiti.

	Segretario generale	Dirigenti	Posizioni organizzative	Responsabili di ufficio	Personale
Capacità direzionale	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
Trasparenza e prevenzione della corruzione	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
Capacità relazionali e di networking	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
Leadership	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
Capacità di valutazione dei collaboratori	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
Capacità di responsabilizzazione	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Innovatività	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Analisi e problem solving			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Proattività			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Cooperazione e team working			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Orientamento all'utenza				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Affidabilità				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Qualità e accuratezza nel lavoro				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza					<input checked="" type="checkbox"/>
Autonomia					<input checked="" type="checkbox"/>
Precisione esecutiva					<input checked="" type="checkbox"/>
Flessibilità					<input checked="" type="checkbox"/>



Nella tabella precedente è riportato l'intero «dizionario» dei fattori di valutazione in relazione alle cinque fattispecie di personale stabilite. Ciò significa che a ogni dipendente dovranno essere associati dei fattori da scegliere tra quelli stabiliti per la fattispecie in cui ricade; scelta che dovrà avvenire in funzione dei particolari compiti svolti e della specifica storia lavorativa. Ovviamente ciò non significa che debbano essere necessariamente associati tutti i fattori della relativa fattispecie ma si dovrà effettuare una selezione tra questi.

#### Dettaglio dei fattori di valutazione dei comportamenti

<b>Capacità direzionale</b>	capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate
<b>Trasparenza e prevenzione della corruzione</b>	capacità di partecipare attivamente al processo di analisi, definizione e monitoraggio delle misure di prevenzione e di assicurare la compliance
<b>Capacità relazionali e di networking</b>	capacità di instaurare rapporti proficui per conto dell'ente a livello di interlocutori istituzionali esterni, anche al fine di accrescere la progettualità e la concertazione nell'ambito dei tavoli territoriali
<b>Leadership</b>	capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente
<b>Capacità di responsabilizzazione</b>	capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità
<b>Capacità di valutazione dei collaboratori</b>	capacità di differenziazione dei giudizi e delle valutazioni inerenti ai collaboratori operanti nelle unità organizzative di pertinenza
<b>Innovatività</b>	capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale
<b>Analisi e problem solving</b>	capacità di individuare con chiarezza gli aspetti essenziali dei problemi, valutarne il grado di priorità/urgenza e farsi carico della soluzione delle problematiche in autonomia
<b>Proattività</b>	attitudine a proporre soluzioni a problematiche rilevate, anche in assenza di input dai soggetti sovraordinati a livello organizzativo
<b>Cooperazione e team working</b>	capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente
<b>Orientamento all'utenza</b>	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
<b>Affidabilità</b>	capacità di garantire il corretto svolgimento del lavoro sulla base degli input ricevuti
<b>Qualità e accuratezza nel lavoro</b>	capacità di svolgere i compiti e le attività lavorative con un adeguato livello di attenzione alla coerenza, completezza e congruenza degli output prodotti
<b>Contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza</b>	contributo apportato dal dipendente rispetto agli obiettivi di area/servizio ovvero all'efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili al plesso organizzativo di competenza
<b>Autonomia</b>	capacità di assolvere al compito senza la supervisione e l'impulso continuo del responsabile sovraordinato
<b>Precisione esecutiva</b>	capacità di minimizzare gli errori nello svolgimento dei compiti esecutivi
<b>Flessibilità</b>	attitudine e disponibilità a variare approcci e comportamenti in funzione delle esigenze del contesto organizzativo o di eventuali emergenze



### 3.3 Procedure di valutazione della performance individuale

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

- a) assegnazione degli obiettivi e identificazione dei comportamenti attesi;
- b) raccolta dei dati per la valutazione e monitoraggio in itinere;
- c) valutazione degli obiettivi e dei comportamenti;
- d) comunicazione delle valutazioni;
- e) individuazione delle azioni di miglioramento.

#### a) Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti.

- La Giunta approva un Quadro riepilogativo degli obiettivi e dei comportamenti attesi, predisposto dall'OIV con il supporto dell'UCdP e previo confronto con il Segretario Generale e i Dirigenti;
- il Quadro contiene gli obiettivi e i comportamenti che vengono attribuiti, con deliberazione, al Segretario Generale e ai Dirigenti contestualmente con l'approvazione del Piano;
- entro un mese dall'approvazione del Piano, il Segretario generale, di concerto con i Dirigenti, assegna gli obiettivi e i comportamenti attesi alle P.O. e ai Responsabili di ufficio;
- per il restante personale, stante quanto previsto nel presente SMVP, vengono esplicitati i soli comportamenti attesi, mentre non vengono previsti specifici obiettivi individuali (la componente «risultati» per questa fattispecie di personale è riconducibile alla performance di ente e alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, in base ai pesi predeterminati).

Questa prima fase – il cui output sono le «Schede individuali» ex ante di ogni dipendente – si conclude con la condivisione di obiettivi e comportamenti, da realizzarsi con colloqui individuali o di gruppo ovvero con altre iniziative idonee a chiarire le priorità verso le quali la struttura camerale dovrà orientarsi nel corso dell'anno.

#### b) Monitoraggio in corso d'anno e raccolta dei dati per la valutazione.

In corrispondenza con il monitoraggio della performance organizzativa e con il medesimo intervallo temporale, si procede alla contestuale verifica della performance individuale dei dipendenti. Le «Schede di valutazione» vengono alimentate con le risultanze del monitoraggio intermedio degli obiettivi, nonché dell'andamento della performance dell'ente e delle sue diverse articolazioni organizzative; è inoltre possibile effettuare una prima valutazione in itinere dei comportamenti.

Anche in questo caso, si procederà mediante incontri collettivi e/o individuali e/o altra iniziativa di comunicazione interna in grado di garantire la condivisione dello stato dell'arte della CCIAA nel suo complesso, dei plessi organizzativi che la compongono, degli obiettivi individuali in precedenza assegnati, anche allo scopo di un eventuale ri-orientamento dei comportamenti finalizzato a mettere in campo azioni correttive per eventuali gap rilevati.

#### c) Valutazione finale degli obiettivi e dei comportamenti.

Al termine dell'esercizio, l'UCdP 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 individuali specifici attribuiti ai diversi soggetti.



In tal modo, si provvede ad alimentare con i dati consuntivi la componente “Risultati” delle «Schede di valutazione».

La valutazione della componente “Comportamenti” sarà invece frutto di osservazioni dirette.

In particolare, la valutazione:

- nei confronti del Segretario viene effettuata dalla Giunta su proposta dell’OIV;
- nei confronti dei Dirigenti viene effettuata dal Segretario generale, con l’ausilio dell’OIV;
- nei confronti delle P.O viene effettuata dal Segretario generale con il supporto dei Dirigenti;
- nei confronti dei Responsabili di ufficio viene effettuata dal Segretario generale con il supporto dei Dirigenti e sentite le P.O.;
- nei confronti del restante personale, viene effettuata dai Dirigenti responsabili delle unità organizzative di competenza sentite le PO, previa armonizzazione delle valutazioni con il Segretario generale.

Ognuno dei fattori individuati per descrivere i comportamenti (v. precedente par. 3.2) è oggetto di specifica valutazione. Per ogni dipendente e per ognuno dei fattori che ne descrivono i comportamenti attesi, viene attribuito 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 fattori

● insufficiente	20,00%
● sufficiente	40,00%
● discreto	50,00%
● buono	70,00%
● ottimo	85,00%
● eccellente	100,00%

#### d) Comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento.

Una volta effettuate, le valutazioni sono comunicate dai soggetti valutatori tramite adeguate modalità di interlocuzione (momenti di comunicazione in plenaria, colloqui di gruppo e/o individuali, ecc.) 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.



### 3.4 Procedure di conciliazione

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

Il valutato, senza sottoscrivere la scheda di valutazione, nel termine di 10 giorni dalla data posta sulla stessa, può chiedere al valutatore per iscritto il riesame, argomentandone le motivazioni.

Il valutatore entro 15 giorni dal ricevimento della richiesta, nella medesima forma, risponde accogliendo l'istanza di riesame, ovvero motivandone il diniego.

Se il valutatore e il valutato concordano su una diversa valutazione, la nuova Scheda finale sottoscritta da entrambe le parti, sostituisce la precedente; se non concordano, la scheda di valutazione finale, sottoscritta esclusivamente dal valutatore, reca la firma del valutato unicamente per presa visione. In questo secondo caso, fermo restando il suo diritto di rivolgersi all'autorità giurisdizionale, il valutato chiede entro 10 giorni, l'attivazione della procedura conciliativa di valutazione.

Il Conciliatore viene individuato dal Presidente della CCIAA di Foggia, 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.



## 4. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE E AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA

Il SMVP, in base alle novità introdotte dal D.lgs. 74/2017 all'art. 7 comma 1 del d.lgs. 150/2009, deve essere adottato e aggiornato annualmente, previo parere vincolante dell'OIV.

La previsione ha la finalità di indurre le amministrazioni a valutare annualmente l'adeguatezza del proprio SMVP, tenendo in considerazione le evidenze emerse dall'esperienza applicativa del ciclo precedente, le eventuali criticità riscontrate dall'OIV e il contesto di riferimento. Non si tratta più, quindi, di un documento da predisporre "una tantum", ma per il quale è previsto un aggiornamento annuale o, in ogni caso, una valutazione annuale.

Occorre, quindi, dare conto dell'esito di tale valutazione annuale e procedere:

- all'adozione di una versione emendata del SMVP;
- all'adozione di un atto nel quale si conferma il precedente Sistema, laddove si rilevi che non sia necessario apportare modifiche e aggiustamenti.

In pratica, all'avvio di un nuovo ciclo di pianificazione (in coincidenza con l'impostazione della RPP), il Segretario generale, in raccordo con l'OIV e con il supporto dell'UCdP, provvede a verificare la necessità di aggiornare il SMVP. Qualora quest'ultimo non presenti novità sostanziali e tali da indurre l'esigenza di rimettere mano al Sistema, si provvede a esplicitare tale circostanza attraverso una Delibera di Giunta, da adottare entro il 31 dicembre di ogni anno o, comunque, non oltre l'approvazione del Piano della performance. Con tale atto, si conferma il Sistema già vigente e se ne dà comunicazione al Dipartimento della Funzione pubblica.



## 5. SISTEMA INFORMATIVO A SUPPORTO

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

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

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



## APPENDICE

- allegato 0 - Schede Obiettivi strategici e operativi
- allegato 1 - Report di performance organizzativa (Ente, Unità organizzativa)
- allegato 2 - Schede Obiettivi Individuali
- allegato 3 - Algoritmi di calcolo - Grado di raggiungimento indicatori



## Allegato 0 – Schede Obiettivi strategici e operativi

### ⇒ SCHEDA OBIETTIVO STRATEGICO

<b>Obiettivo strategico</b>	OS0101				
<b>Descrizione</b>	.....				
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	.....				
Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target		
		Anno N	Anno N+1	Anno N+2	Anno N+1
.....	..... (fonte: .....)	---	---	---	---
.....	..... (fonte: .....)	---	---	---	---
.....	..... (fonte: .....)	---	---	---	---
.....	..... (fonte: .....)	---	---	---	---
.....	..... (fonte: .....)	---	---	---	---

### ⇒ SCHEDA OBIETTIVO OPERATIVO

<b>Obiettivo operativo</b>	OP010101		
<b>Descrizione</b>	.....		
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	..... / ..... / .....		
Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target
		Anno N	Anno N+1
.....	..... (fonte: .....)	---	---
.....	..... (fonte: .....)	---	---
.....	..... (fonte: .....)	---	---



## Allegato 1 – Report di performance organizzativa

### ⇒ PERFORMANCE DI ENTE

Ente	Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Target	Valore	
<b>Performance di Ente</b>							
33,33%	<b>AS.01</b>	.....					
25,%	<b>OS.01.01</b>	.....					
30,%	<i>Indicatori</i>						
33,3%	KPI	.....				N/D	N/D
33,3%	KPI	.....				N/D	N/D
33,4%	KPI	.....				N/D	N/D
70,%	<i>Obiettivi operativi</i>						
16,7%	<b>OP.01.01.01</b>	.....					
	KPI	.....				N/D	N/D
16,66%	<b>OP.01.01.02</b>	.....					
	KPI	.....				N/D	N/D
16,66%	<b>OP.01.01.03</b>	.....					
	KPI	.....				N/D	N/D
16,66%	<b>OP.01.01.04</b>	.....					
	KPI	.....				N/D	N/D
16,66%	<b>OP.01.01.05</b>	.....					
	KPI	.....				N/D	N/D
16,66%	<b>OP.01.01.06</b>	.....					
	KPI	.....				N/D	N/D
25,%	<b>OS.01.02</b>	.....					
30,%	<i>Indicatori</i>						
50,%	KPI	.....				N/D	N/D
50,%	KPI	.....				N/D	N/D
70,%	<i>Obiettivi operativi</i>						
50,%	<b>OP.01.02.01</b>	.....					
	KPI	.....				N/D	N/D
50,%	<b>OP.01.02.02</b>	.....					
	KPI	.....				N/D	N/D



Ente	Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Target	Valore
------	--------	----------------------	-------------------------------------	------------	--------	--------

25,%	<b>OS.01.03</b> - .....					
30,%	<i>Indicatori</i>					
50,%	KPI - .....				N/D	N/D
50,%	KPI - .....				N/D	N/D
70,%	<i>Obiettivi operativi</i>					
50,%	<b>OP.01.03.01</b> - .....					
	KPI - .....				N/D	N/D
50,%	<b>OP.01.03.02</b> - .....					
	KPI - .....				N/D	N/D

25,%	<b>OS.01.04</b> - .....					
30,%	<i>Indicatori</i>					
50,%	KPI - .....				N/D	N/D
50,%	KPI - .....				N/D	N/D
70,%	<i>Obiettivi operativi</i>					
50,%	<b>OP.01.04.01</b> - .....					
	KPI - .....				N/D	N/D
50,%	<b>OP.01.04.02</b> - .....					
	KPI - .....				N/D	N/D

33,33%	<b>AS.02</b> - .....					
100,%	<b>OS.02.01</b> - .....					
30,%	<i>Indicatori</i>					
50,%	KPI - .....				N/D	N/D
50,%	KPI - .....				N/D	N/D
70,%	<i>Obiettivi operativi</i>					
25,%	<b>OP.02.01.01</b> - .....					
	KPI - .....				N/D	N/D
25,%	<b>OP.02.01.02</b> - .....					
	KPI - .....				N/D	N/D
25,%	<b>OP.02.01.03</b> - .....					
	KPI - .....				N/D	N/D
25,%	<b>OP.02.01.04</b> - .....					



Ente	Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Target	Valore
				KPI - .....	N/D	N/D

33,34%	<b>AS.03</b> - .....					
--------	----------------------	--	--	--	--	--

25,%	<b>OS.03.01</b> - .....					
------	-------------------------	--	--	--	--	--

30,%	<i>Indicatori</i>					
------	-------------------	--	--	--	--	--

20,%	KPI - .....	N/D	N/D
------	-------------	-----	-----

20,%	KPI - .....	N/D	N/D
------	-------------	-----	-----

20,%	KPI - .....	N/D	N/D
------	-------------	-----	-----

20,%	KPI - .....	N/D	N/D
------	-------------	-----	-----

20,%	KPI - .....	N/D	N/D
------	-------------	-----	-----

70,%	<i>Obiettivi operativi</i>					
------	----------------------------	--	--	--	--	--

33,34%	<b>OP.03.01.01</b> - .....		
--------	----------------------------	--	--

	KPI - .....	N/D	N/D
--	-------------	-----	-----

33,33%	<b>OP.03.01.02</b> - .....		
--------	----------------------------	--	--

	KPI - .....	N/D	N/D
--	-------------	-----	-----

33,33%	<b>OP.03.01.03</b> - .....		
--------	----------------------------	--	--

	KPI - .....	N/D	N/D
--	-------------	-----	-----

25,%	<b>OS.03.02</b> - .....		
------	-------------------------	--	--

30,%	<i>Indicatori</i>					
------	-------------------	--	--	--	--	--

25,%	KPI - .....	N/D	N/D
------	-------------	-----	-----

25,%	KPI - .....	N/D	N/D
------	-------------	-----	-----

25,%	KPI - .....	N/D	N/D
------	-------------	-----	-----

25,%	KPI - .....	N/D	N/D
------	-------------	-----	-----

70,%	<i>Obiettivi operativi</i>					
------	----------------------------	--	--	--	--	--

16,7%	<b>OP.03.02.01</b> - .....		
-------	----------------------------	--	--

	KPI - .....	N/D	N/D
--	-------------	-----	-----

16,66%	<b>OP.03.02.02</b> - .....		
--------	----------------------------	--	--

	KPI - .....	N/D	N/D
--	-------------	-----	-----

16,66%	<b>OP.03.02.03</b> - .....		
--------	----------------------------	--	--

	KPI - .....	N/D	N/D
--	-------------	-----	-----

16,66%	<b>OP.03.02.04</b> - .....		
--------	----------------------------	--	--

	KPI - .....	N/D	N/D
--	-------------	-----	-----



Ente	Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Target	Valore		
			16,66%	<b>OP.03.02.05</b> - .....				
				KPI - .....	N/D	N/D		
			16,66%	<b>OP.03.02.06</b> - .....				
				KPI - .....	N/D	N/D		
25,%			<b>OS.03.03</b> - .....					
	30,%	<i>Indicatori</i>						
		50,%	KPI - .....				N/D	N/D
		50,%	KPI - .....				N/D	N/D
	70,%	<i>Obiettivi operativi</i>						
		20,%	<b>OP.03.03.01</b> - .....					
		100,%	KPI - .....				N/D	N/D
		20,%	<b>OP.03.03.02</b> - .....					
			KPI - .....				N/D	N/D
		20,%	<b>OP.03.03.03</b> - .....					
			KPI - .....				N/D	N/D
		20,%	<b>OP.03.03.04</b> - .....					
			KPI - .....				N/D	N/D
		20,%	<b>OP.03.03.05</b> - .....					
			KPI - .....				N/D	N/D
25,%			<b>OS.03.04</b> - .....					
	30,%	<i>Indicatori</i>						
		50,%	KPI - .....				N/D	N/D
		50,%	KPI - .....				N/D	N/D
	70,%	<i>Obiettivi operativi</i>						
		50,%	<b>OP.03.04.01</b> - .....					
			KPI - .....				N/D	N/D
		50,%	<b>OP.03.04.02</b> - .....					
			KPI - .....				N/D	N/D



⇒ PERFORMANCE DELLE UNITÀ ORGANIZZATIVE {Aree, Servizi}

Area	Servizio	Obiettivo	Indicatore	Target	Valore
<b>Area I - .....</b>					
25,%	<b>SERVIZIO I.1 .....</b>				
50,%	<b>OP.01.01.01 - .....</b>				
			KPI - .....	N/D	N/D
50,%	<b>OP.01.01.02 - .....</b>				
			KPI - .....	N/D	N/D
25,%	<b>SERVIZIO I.2 .....</b>				
50,%	<b>OP.01.01.03 - .....</b>				
			KPI - .....	N/D	N/D
50,%	<b>OP.01.01.04 - .....</b>				
			KPI - .....	N/D	N/D
25,%	<b>SERVIZIO I.3 .....</b>				
50,%	<b>OP.01.01.05 - .....</b>				
			KPI - .....	N/D	N/D
50,%	<b>OP.01.01.06 - .....</b>				
			KPI - .....	N/D	N/D
25,%	<b>SERVIZIO I.4 .....</b>				
50,%	<b>OP.01.02.01 - .....</b>				
			KPI - .....	N/D	N/D
50,%	<b>OP.01.02.02 - .....</b>				
			KPI - .....	N/D	N/D
<b>Area II - .....</b>					
50,%	<b>SERVIZIO II.1 .....</b>				
33,34%	<b>OP.01.03.01 - .....</b>				
			KPI - .....	N/D	N/D
33,33%	<b>OP.01.03.02 - .....</b>				
			KPI - .....	N/D	N/D
33,33%	<b>OP.01.04.01 - .....</b>				
			KPI - .....	N/D	N/D
50,%	<b>SERVIZIO II.2 .....</b>				
50,%	<b>OP.01.04.02 - .....</b>				
			KPI - .....	N/D	N/D
50,%	<b>OP.02.01.01 - .....</b>				
			KPI - .....	N/D	N/D



Area	Servizio	Obiettivo	Indicatore	Target	Valore
<b>Area III .....</b>					
20,%	<b>SERVIZIO III.1 .....</b>				
25,%	<b>OP.01.03.02 - .....</b>				
			KPI - .....	N/D	N/D
25,%	<b>OP.02.01.02 - .....</b>				
			KPI - .....	N/D	N/D
25,%	<b>OP.02.01.03 - .....</b>				
			KPI - .....	N/D	N/D
25,%	<b>OP.02.01.04 - .....</b>				
			KPI - .....	N/D	N/D
20,%	<b>SERVIZIO III.2 .....</b>				
33,33%	<b>OP.02.01.02 - .....</b>				
			KPI - .....	N/D	N/D
33,33%	<b>OP.03.01.01 - .....</b>				
			KPI - .....	N/D	N/D
33,33%	<b>OP.03.01.02 - .....</b>				
			KPI - .....	N/D	N/D
20,%	<b>SERVIZIO III.3 .....</b>				
50,%	<b>OP.01.03.02 - .....</b>				
			KPI - .....	N/D	N/D
50,%	<b>OP.03.01.03 - .....</b>				
			KPI - .....	N/D	N/D
20,%	<b>SERVIZIO III.4 .....</b>				
50,%	<b>OP.03.01.01 - .....</b>				
			KPI - .....	N/D	N/D
50,%	<b>OP.03.02.01 - .....</b>				
			KPI - .....	N/D	N/D
20,%	<b>SERVIZIO III.5 .....</b>				
25,%	<b>OP.03.02.02 - .....</b>				
			KPI - .....	N/D	N/D
25,%	<b>OP.03.02.03 - .....</b>				
			KPI - .....	N/D	N/D
25,%	<b>OP.03.02.04 - .....</b>				
			KPI - .....	N/D	N/D
25,%	<b>OP.03.02.05 - .....</b>				
			KPI - .....	N/D	N/D



## Allegato 2 – Schede individuali

### ⇨ SEGRETARIO GENERALE<sup>5</sup>

Scheda di valutazione individuale

Nome Cognome

di ente		Performance CCIAA Foggia			
					
					
					

5 I pesi previsti tengono conto che alla data di approvazione del presente SMVP, non sono in servizio Dirigenti presso la CCIAA al di fuori del Segretario generale. In presenza di dirigenti i pesi previsti per il Segretario Generale sono i seguenti: Performance di ente 50%; Performance delle Unità organizzative 0%; Obiettivi individuali 35%; Comportamenti 15%.







⇒ RESPONSABILI DI UFFICIO

Scheda di valutazione individuale  
Nome Cognome

di ente		Performance CCIAA Foggia			
					
					
					

--

--

--	--	--





### Allegato 3 – Algoritmi di calcolo - Grado di raggiungimento indicatori

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 (>, <, ≤, ≥, ...)

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

Se  $C \leq T$   $\Rightarrow$   $Gr = 100\%$

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

Se  $C \geq Z$   $\Rightarrow$   $Gr = 0\%$

*Z deve essere > di T*

**Operatore matematico  $\geq$**   **Target positivo / negativo / zero**

Formule

Se  $C$   $\Rightarrow$

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

Se  $C \geq T$   $\Rightarrow$   $Gr = 100\%$

*Z deve essere < di T*



**Operatore matematico**  $\hat{>}$   $\hat{<}$  Target positivo / negativo / zero

Formule

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

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

Se  $C \hat{<} Z$   $\Rightarrow$   $Gr = 0\%$

*Z deve essere > di T*

**Operatore matematico**  $\hat{>}$   $\hat{<}$  Target positivo / negativo / zero

Formule

Se  $C$   $\Rightarrow$

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

Se  $C \hat{<} T$   $\Rightarrow$   $Gr = 000\%$

*Z deve essere < di T*



## Operatore matematico $\dot{}$ $\Rightarrow$ Target positivo / negativo / zero

Formule

Se  $C$   $\Rightarrow$

Se  $\Rightarrow$

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

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

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

*Z deve essere  $>$  di T*

## Operatore matematico «entro»

Formule

Se  $C \leq T$   $\Rightarrow$   $Gr = 100\%$

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

Se  $C \dot{ } T + \int \dot{}$   $\Rightarrow$   $Gr = 0\%$