



CAMERA DI COMMERCIO  
DELL'EMILIA

*Camera dell'Innovazione*

Allegato A)

Camera di Commercio dell'Emilia

# **Il Sistema di misurazione e valutazione della performance**

**Anno 2026**

## PREMESSA

1.1 Natura dell'Ente .....	4
<b>2 IL SISTEMA .....</b>	<b>5</b>
2.1 Le dimensioni della performance.....	5
2.2 Gli elementi di base del sistema.....	6
2.3 Le fasi del processo .....	7
2.4 Gli adempimenti relativi a ciascuna fase del processo.....	7
2.5 Gli attori coinvolti nella varie fasi.....	8
2.6 Gli strumenti di supporto .....	9
<b>3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....</b>	<b>11</b>
3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati .....	13
3.2 Criteri di definizione degli obiettivi .....	14
3.3 Criteri di definizione degli indicatori.....	15
3.4 Criteri di definizione dei target.....	16
3.5 Criteri di definizione delle risorse economiche associate agli obiettivi.....	17
3.6 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa.....	18
3.7 Valutazione della performance organizzativa .....	19
3.8 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa .....	20
<b>4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....</b>	<b>21</b>
4.1 Requisiti e principi.....	23
4.2 Criteri e fattori di valutazione dei risultati.....	23
4.3 Criteri e fattori di valutazione dei comportamenti del personale.....	24
4.3 Modalità di valutazione della performance individuale .....	27
4.4 Procedure di conciliazione.....	29
<b>5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA.....</b>	<b>29</b>
<b>6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO .....</b>	<b>29</b>
<b>7. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI .....</b>	<b>30</b>
<b>APPENDICE .....</b>	<b>32</b>
→Declinazione operativa del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di commercio dell'Emilia (Metodologia di misurazione e valutazione della performance) .....	32
→ Scheda di programmazione.....	42
→ Scheda di monitoraggio e valutazione della performance.....	43
→ Schede di valutazione individuale .....	44
→Scheda anagrafica indicatori .....	47

## PREMESSA

La materia della misurazione e valutazione delle performance delle Pubbliche amministrazioni è stata interessata, negli ultimi 20 anni, da periodici, significativi interventi del legislatore, mirati, in ultima analisi, a consentire la misurazione della capacità del soggetto pubblico di “creare valore” per la comunità dei suoi utenti con le risorse rese disponibili dalla comunità stessa; in altri termini, la finalità è quella di misurare i risultati perseguiti mediante l’azione pubblica, stabilendone dinamiche, metriche, obiettivi.

Il SMVP (Sistema di misurazione e valutazione della performance) è quindi un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia dell’intero ciclo della performance.

Sulla base del d. lgs. 150/2009, come modificato dal d. lgs. 74/2017, le amministrazioni pubblicano e aggiornano annualmente un documento che ne descrive il funzionamento; in tale documento, ciascuna amministrazione, tenuto conto del quadro normativo di riferimento, nonché degli indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP), riporta anche i ruoli e le responsabilità di ciascuno dei soggetti coinvolti nelle diverse fasi di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione.

L’Unione Italiana delle Camere di commercio ha predisposto sul tema, con la collaborazione del Dipartimento della Funzione pubblica – nell’ambito del Laboratorio sul ciclo della performance attivato nell’aprile 2018 – apposite Linee Guida per l’intero sistema camerale, allo scopo di dotare le Camere di commercio di strumenti e indicazioni atte a costituire un supporto per l’aggiornamento del documento sul Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Nella consapevolezza che le amministrazioni hanno già maturato esperienza in materia, avendo già adottato il proprio SMVP, si riepilogano di seguito, sinteticamente, le principali novità che il d. lgs. n. 74/2017 ha introdotto a proposito del Sistema di misurazione e valutazione della performance, declinandone i contenuti per le Camere di commercio:

- il sistema va adottato e aggiornato annualmente previo parere vincolante dell’OIV; non si tratta più, quindi, di un documento da predisporre “una tantum”, ma per il quale è previsto un aggiornamento annuale
- maggiore attenzione agli indicatori d’impatto e al livello alto della programmazione
- maggiore enfasi sulla performance organizzativa: il “nuovo” articolo 9 lettera a), infatti, prevede che *“la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità (...) è collegata agli indicatori di performance relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva”*.
- maggiore attenzione alla partecipazione degli utenti interni/esterni alla valutazione della performance organizzativa dell’amministrazione, in rapporto alla qualità dei servizi resi (art. 19 bis).

Per l’anno 2026, il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance viene confermato nelle sue linee di indirizzo principali, in attesa degli aggiornamenti che scaturiranno dai tavoli nazionali coordinati da Unioncamere e sulla base degli effetti normativi e contrattuali annunciati

# 1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA

## 1.1 Natura dell'Ente

Le Camere di commercio italiane sono enti pubblici che svolgono funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali (definizione tratta dalla legge di riordino del Sistema Camerale - L. 580/93, modificata dal D. Lgs. 15 febbraio 2010, n. 23 e dal D. Lgs. 25 novembre 2016, n. 219).

Sono enti dotati di autonomia funzionale e perciò ogni Camera di Commercio è dotata di un proprio statuto, definisce un proprio programma di azioni e lo realizza con risorse proprie.

La Camera di commercio dell'Emilia, costituita il 13 luglio 2023 , è una delle Camere di Commercio più grandi d'Italia.

L'Ente è oggi, prima di tutto, l'interlocutore delle oltre 120.000 imprese che nelle province di Parma Piacenza e Reggio Emilia producono, trasportano e scambiano beni e servizi e delle categorie economiche che le rappresentano. E' anche un'istituzione al servizio dei cittadini/consumatori, attiva accanto agli enti locali per lo sviluppo economico, sociale e culturale del territorio .

La legge ha posto le Camere di commercio quale interfaccia fra le imprese e le altre pubbliche amministrazioni, trasformando il Registro delle Imprese in un importante collettore nel quale transitano flussi di informazioni in entrata ed in uscita verso gli altri enti.

Collegata a rete con l'intero sistema camerale in Italia (Unioncamere Emilia-Romagna e Unioncamere Nazionale) e all'estero (Eurochambres), integrata con altri organismi nazionali, sostenuta dalla collaborazione delle Associazioni imprenditoriali, la Camera costituisce per le imprese la porta di accesso alla Pubblica Amministrazione, operando quale punto di confluenza tra attività produttive e Stato.

In tal senso sono state preziose negli anni le collaborazioni e sinergie attivate con altri enti pubblici presenti sul territorio provinciale (diversi Comuni, INPS, INAIL e Agenzia delle Entrate).

Tutte le informazioni alle funzioni, attività, servizi svolti e all'organizzazione dell'Ente sono pubblicate ed aggiornate sul sito interne [www.emilia.camcom.it](http://www.emilia.camcom.it) alla sezione "Trasparenza".

## 2 IL SISTEMA

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance aggiorna di anno in anno il sistema di misurazione e valutazione in uso presso l'ente, la cui versione del 2023 è stata approvata dalla Giunta con delibera n. 44 del 30/10/2023 ed aggiornata nel 2024 con deliberazione della Giunta camerale n. 45 dell'11/3/2024 e nel 2025 con delibera n. 52 del 30/03/2025.

Per Sistema di misurazione e valutazione della performance (d'ora in poi solo SMVP) s'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; complesso, grazie al quale l'ente è appunto in grado di sovrintendere alle proprie attività di misurazione e valutazione della performance sia organizzativa che individuale.

Il Sistema è un elemento essenziale per il ciclo di gestione della performance, in quanto definisce le sue modalità di realizzazione nelle diverse fasi che lo compongono.

Varie sono le dimensioni che si combinano nella definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance della CCIAA dell'Emilia.

Si tratta, in pratica, di una serie di regole che l'ente si dà 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.

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.

### 2.1 Le dimensioni della performance

Due sono 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 area/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, Elevata qualificazione 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.

## 2.2 Gli elementi di base del sistema

Gli elementi concettuali di fondo nell'ambito di un SMVP sono gli obiettivi e gli indicatori. È evidente come questi ultimi siano di volta in volta concretamente definiti nella fase di pianificazione, ma è altrettanto evidente come le loro modalità di costruzione debbano essere "codificate" in maniera organica e perciò vadano spiegate all'interno del SMVP.

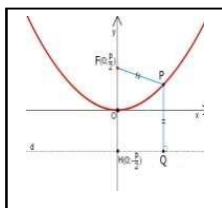
Occorre, innanzitutto, notare che al raggiungimento degli obiettivi, siano essi di carattere strategico od operativo, possono concorrere diversi indicatori (e questi ultimi, a loro volta, possono essere composti da due o più misure elementari).



Gli **obiettivi** sono i fattori critici di successo e i risultati da raggiungere per il conseguimento dei benefici attesi dall'organizzazione camerale e/o dai suoi stakeholder. Sono le priorità di sviluppo della CCIAA ovvero le criticità sulle quali focalizzare l'attenzione, sempre al fine di attuare specifiche azioni per il miglioramento della propria performance.

Gli obiettivi si distinguono in strategici (o specifici, secondo le recenti modifiche normative) e operativi.

Gli obiettivi di carattere strategico fanno riferimento a orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza, richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo; nella prassi sono stati sempre intesi su base triennale (e il D.lgs. 74 lo ha sancito in maniera esplicita). Gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica annuale delle attività delle amministrazioni.



Gli **indicatori** sono i parametri, generalmente di carattere quantitativo, che l'organizzazione sceglie per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi. Gli indicatori sono collegati agli obiettivi e vanno selezionati ovviamente sulla base di questi ultimi. Le loro tipologie, pertanto, sono pertinenti a ciascuno degli ambiti degli obiettivi da misurare (strategici, operativi, economico-patrimoniali).

Le **misure** sono componenti (di carattere quali-quantitativo; ad es. di costo, di tempo, di qualità) elementari, le quali, combinate insieme, costituiscono generalmente un parametro più complesso (indicatore) in grado di fornire un'informazione sintetica circa uno specifico fenomeno (in questo caso, il raggiungimento dell'obiettivo).

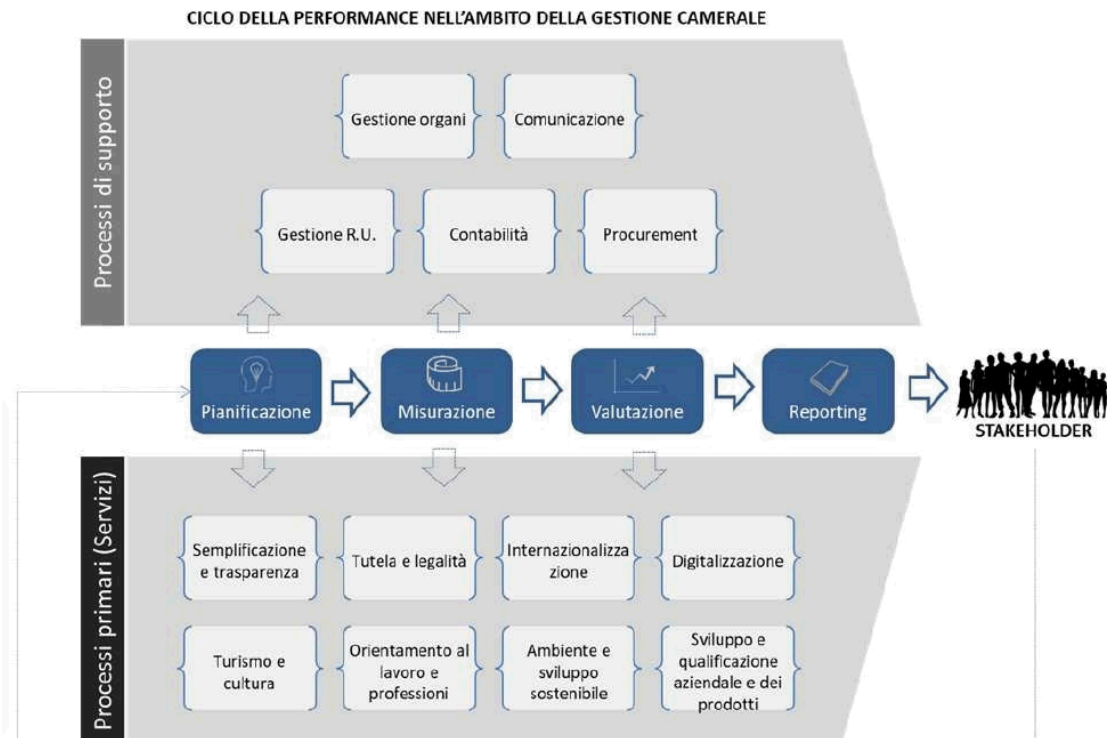


I **target** sono i livelli attesi di performance che si desidera ottenere ai fini del raggiungimento di un obiettivo (tale raggiungimento viene misurato attraverso gli indicatori).

## 2.3 Le fasi del processo

Il ciclo della performance si articola in più fasi:

- Pianificazione/programmazione
- Misurazione
- Valutazione
- Rendicontazione.



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

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

## 2.4 Gli adempimenti relativi a ciascuna fase del processo

La misurazione e valutazione della performance è un processo 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.

Una volta effettuata la programmazione strategica e la pianificazione operativa, attraverso la definizione degli obiettivi strategici, indicatori e target relativi, nonché l'individuazione gli obiettivi operativi ad essi collegati, si passa alla fase della misurazione.

Questa costituisce il passaggio preliminare e necessario rispetto alla successiva fase di valutazione, e 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 può avvenire in momenti e a livelli diversi, e prevede l'utilizzo di una specifica reportistica.

La misurazione effettuata in periodi intermedi dell'esercizio è denominata "monitoraggio", e costituisce un momento essenziale del ciclo della performance in quanto consente di verificare se e in che modo l'ente è orientato al conseguimento della performance attesa. Con la valutazione si provvede all'interpretazione delle risultanze emerse in sede di misurazione e si attribuisce loro un significato, esprimendo un giudizio sui risultati raggiunti attraverso il confronto tra i livelli di performance conseguiti e quelli programmati.

Ciò consente di attivare in modo tempestivo gli eventuali interventi correttivi che si rendessero necessari, dando avvio perciò ad un processo di feedback che garantisca il buon funzionamento del ciclo della performance, come evidenziato nel paragrafo che precede.

## 2.5 Gli attori coinvolti nelle varie fasi

Questi 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, la tecnostruttura camerale procede a implementare il processo programmatico. In particolare, il Segretario generale, sentiti i dirigenti e i titolari di elevata qualificazione (EQ), s'incarica di proporre alla Giunta gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, indicando i conseguenti obiettivi operativi nonché, ove ricorra il caso, i programmi d'azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili.

Con Dirigenti e titolari di EQ si procede poi, tra le altre cose, alla verifica della significatività degli obiettivi proposti e all'individuazione di eventuali obiettivi trasversali (ai quali concorrono, in ambiti e ruoli diversi, tutti i dipendenti) e intersettoriali (che coinvolgono personale afferente a diversi ambiti della struttura). Da questa disamina si evincono gli obiettivi strategici, articolati su un orizzonte triennale, e i correlati obiettivi operativi.

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

Dirigenti e EQ sono parte attiva, poi, anche nella successiva fase di valutazione della performance organizzativa, allorché Segretario generale, Dirigenti e EQ 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/unità organizzativa o di carattere trasversale.

L'Ufficio programmazione, pianificazione e controllo di gestione, in staff al Segretario Generale, e Ufficio Gestione della performance incardinato nell'Area 1 e l'Ufficio Ragioneria (per gli aspetti più tipicamente contabili) hanno il compito di far procedere concretamente la "macchina" dedicata al processo. Oltre a compiti di natura squisitamente metodologica (tra i quali l'aggiornamento del SMVP), si occupano di sollecitare l'avvio e la puntuale realizzazione dei momenti di pianificazione, provvedendo contestualmente alla messa a

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

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

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 (Piao 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.

## 2.6 Gli strumenti di supporto

Di seguito vengono brevemente descritti gli strumenti di supporto nella gestione del ciclo della performance, dalla pianificazione, alla misurazione, alla valutazione e alla rendicontazione, a disposizione del sistema camerale al fine di consentire alle Camere di commercio di guidare il processo di definizione della strategie, delle azioni e delle prassi operative acquisendo modalità e tecniche gestionali maggiormente efficaci ed efficienti, anche attraverso la misurazione e valutazione delle performance raggiunte mediante il confronto con altre realtà aventi le stesse caratteristiche.

### ① "PARETO": il sistema di benchmarking del sistema camerale

Pareto è un set di indicatori per il benchmarking, pensato come supporto per i processi di pianificazione e controllo delle CCIAA, al fine di favorire la rilevazione delle dinamiche gestionali (costi, volumi di attività, massa critica e qualità dei servizi), la comprensione del loro posizionamento rispetto a diverse dimensioni di performance, l'individuazione di aree di ottimizzazione e di razionalizzazione e, quindi, di elementi utili a comporre il quadro della pianificazione strategica, operativa ed economico-finanziaria. In Pareto sono presenti oltre 200 indicatori costruiti combinando misure di provenienza camerale, sia contabili che extra-contabili, con altri parametri ricavabili da banche dati istituzionali o anche con dati di carattere socio-economico. Gli indicatori sono organizzati in "pannelli", afferenti alle diverse dimensioni della performance: struttura, salute economica, efficienza, efficacia, volume, qualità; inoltre, sono disponibili i dati e gli indicatori risultanti dalla contabilizzazione dei processi camerali (costi dei processi e FTE dei processi) ed i dati e gli indicatori relativi agli obiettivi comuni di sistema.

### ② "KRONOS": il sistema di contabilizzazione dei processi camerali

Il sistema di contabilizzazione dei processi “Kronos” è utile a quantificare l’assorbimento di costi e personale (in termini di FTE) sulla base di una Mappa dei processi comune e standardizzata per tutte le CCIAA, configurandosi quindi come un vero sistema di contabilità analitica per processi. La contabilizzazione prevede una periodica campagna di rilevazione da parte delle CCIAA e delle loro Aziende speciali, che provvedono a inserire il Time sheet del proprio personale e ad effettuare una riclassificazione per destinazione delle voci di bilancio, il tutto in funzione delle casistiche della Mappa dei processi.

La metodologia sviluppata da Unioncamere, si caratterizza per:

- completezza, in quanto è una rilevazione su dati consolidati, che riguarda tutte le CCIAA e le relative Aziende speciali;
- omogeneità, garantita dalla comune Mappa dei processi, nonché dalla messa a disposizione da parte dell’Unioncamere di una guida metodologica mirata a garantire uniformità e coerenza nella rilevazione dei dati da parte delle Camere;
- certificazione dei dati, dal momento che la rilevazione avviene in quadratura con i bilanci (la rilevazione viene, infatti, effettuata a seguito dell’approvazione dei bilanci camerali, nel secondo semestre dell’anno).

### ③ “Integra”: il sistema informativo integrato per le CCIAA

Unioncamere, in adempimento 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, valorizzando il patrimonio informativo in chiave di pianificazione e capitalizzando 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. Si tratta di un sistema web based che, 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), Piao, 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.

Ulteriore strumento a supporto dello sviluppo del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance in un’ottima migliorativa, è la rilevazione della qualità percepita, o customer satisfaction.

### ④ Customer satisfaction

Le recenti modifiche normative hanno rafforzato il principio della partecipazione degli utenti al processo di misurazione della performance organizzativa, richiedendo alle amministrazioni di adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione e di sviluppare adeguate forme di partecipazione. Ne deriva quindi la necessità di realizzare indagini adeguate e costanti nel tempo per sondare la percezione degli utenti dei servizi, attraverso indagini di customer satisfaction. Le rilevazioni devono essere strutturate in relazione all’obiettivo conoscitivo e alla tipologia di indicatori che si intendono desumere; per questo motivo deve essere individuato in modo mirato il questionario da somministrare, il canale da utilizzare, il target di utenti da raggiungere.

### 3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

L'art. 8 del D. Lgs. 150/2009 (Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 150, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, c.d. "Brunetta"), nella sua versione attuale, stabilisce che *"Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:*

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

*1-bis. Le valutazioni della performance organizzativa sono predisposte sulla base di appositi modelli definiti dal Dipartimento della funzione pubblica, tenendo conto anche delle esperienze di valutazione svolte da agenzie esterne di valutazione, ove previste, e degli esiti del confronto tra i soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche..."*

A tal proposito va ricordato che 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 7/2/2018, il Comitato indipendente di valutazione della performance del sistema camerale. Tra i compiti del Comitato vi è anche 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, nonché la valutazione dei programmi e delle attività svolti dalle Camere di commercio, anche in forma associata e attraverso enti e organismi comuni.

Eventuali obiettivi di sistema proposti a livello centrale ("obiettivi generali" ai sensi dell'art. 5 del D. Lgs. 150/2009, come modificato dal D. Lgs. 74/2017) potranno assumere ancora di più rispetto al passato una particolare rilevanza, in quanto permettono di far conoscere e apprezzare il perseguimento delle finalità fondamentali e delle linee strategiche del sistema camerale nel suo complesso, nonché il contributo dei singoli enti al raggiungimento di tali obiettivi. La stessa Unioncamere suggerisce che, in prospettiva, la pianificazione delle singole CCIAA conterrà un nucleo di obiettivi comuni a livello di sistema, associato ad 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 stakeholders nell'ambito del macro-ambiente "sistema camerale" nel suo complesso.

Con riferimento agli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa si presenta una tabellariepilogativa che associa all'ambito, come definito dalla legge, la sua traduzione in relazione alla realtà Camerale.

Ambiti di misurazione previsti dall'art. 8 del D. Lgs. 150/2009	Traduzione con riferimento alla Camera di Commercio
Attuazione di politiche e conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività	Attuazione delle politiche di promozione e sviluppo del territorio, di innovazione e semplificazione delle procedure dei servizi anagrafico-certificativi, di sviluppo dei servizi di vigilanza sul mercato e delle forme di giustizia alternativa
Attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse	Monitoraggio dello stato di attuazione della programmazione risultante sia dai documenti programmatici (Relazione previsionale e programmatica, Piao) in termini di effettivo raggiungimento degli obiettivi rispetto alle fasi e ai tempi previsti, sia dal preventivo economico, dal budget direzionale, dal P.I.R.A. in termini di gestione delle risorse
Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive	Grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi camerali misurato mediante analisi di customer satisfaction, utilizzo di questionari e indicatori di qualità, ecc.
Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità di attuazione di piani e programmi	Azioni mirate alla riprogettazione organizzativa, alla semplificazione di adempimenti amministrativi e alla digitalizzazione dell'attività amministrativa. Miglioramento dell'efficienza delle procedure interne anche attraverso il potenziamento delle infrastrutture tecnologiche e la gestione di processi in convenzione con altri enti. Predisposizione di piani formativi tesi all'incremento delle competenze delle risorse umane.
Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione	Sviluppo di processi di coinvolgimento delle imprese, principali stakeholders della CCIAA con riferimento ai programmi promozionali, servizi di tutela e regolazione del mercato e nell'ambito delle attività anagrafiche
Efficienza nell'impiego delle risorse con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi	Efficienza nell'erogazione dei servizi, realizzata mediante misurazione dei costi unitari degli output dei diversi servizi camerali, dei tempi medi di esecuzione dei procedimenti e dei processi e del rapporto tra risorse impiegate e output generati
Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	Monitoraggio e miglioramento di volumi e qualità degli output dei servizi camerali, misurati attraverso l'elaborazione dei dati presenti negli archivi operativi con particolare riferimento agli indicatori di output e qualità
Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	Realizzazione di interventi specifici per la promozione delle pari opportunità

La performance organizzativa della Camera di commercio dell'Emilia è articolata su due livelli:

- la performance complessiva dell'ente, incentrata sulla realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ente nel quadro della sua mission e degli ambiti istituzionali di intervento;
- la performance di singole articolazioni dell'ente (Aree/Servizi/Uffici, Gruppi di lavoro temporanei costituiti per la realizzazione di progetti intersettoriali o trasversali), concernente il contributo che le stesse forniscono alla performance complessiva dell'Ente.

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

La performance organizzativa viene misurata oltre che dagli obiettivi contenuti nel Piao, anche da quelli contenuti nel piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza, nell'ambito dei quali viene altresì

monitorato il costante rispetto degli standard di servizio; i due piani sono quindi sempre integrati. In sede di successiva valutazione, vengono messe a fuoco: le eventuali cause di gap tra performance programmata e performance rilevata; eventuali serie storiche e posizionamento comparativo (benchmarking); eventuali informazioni integrative, anche di carattere economico-contabile; mutamenti e fattori esogeni intervenuti nel contesto esterno che hanno potuto influenzare gli eventi connessi alle performance rilevate.

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

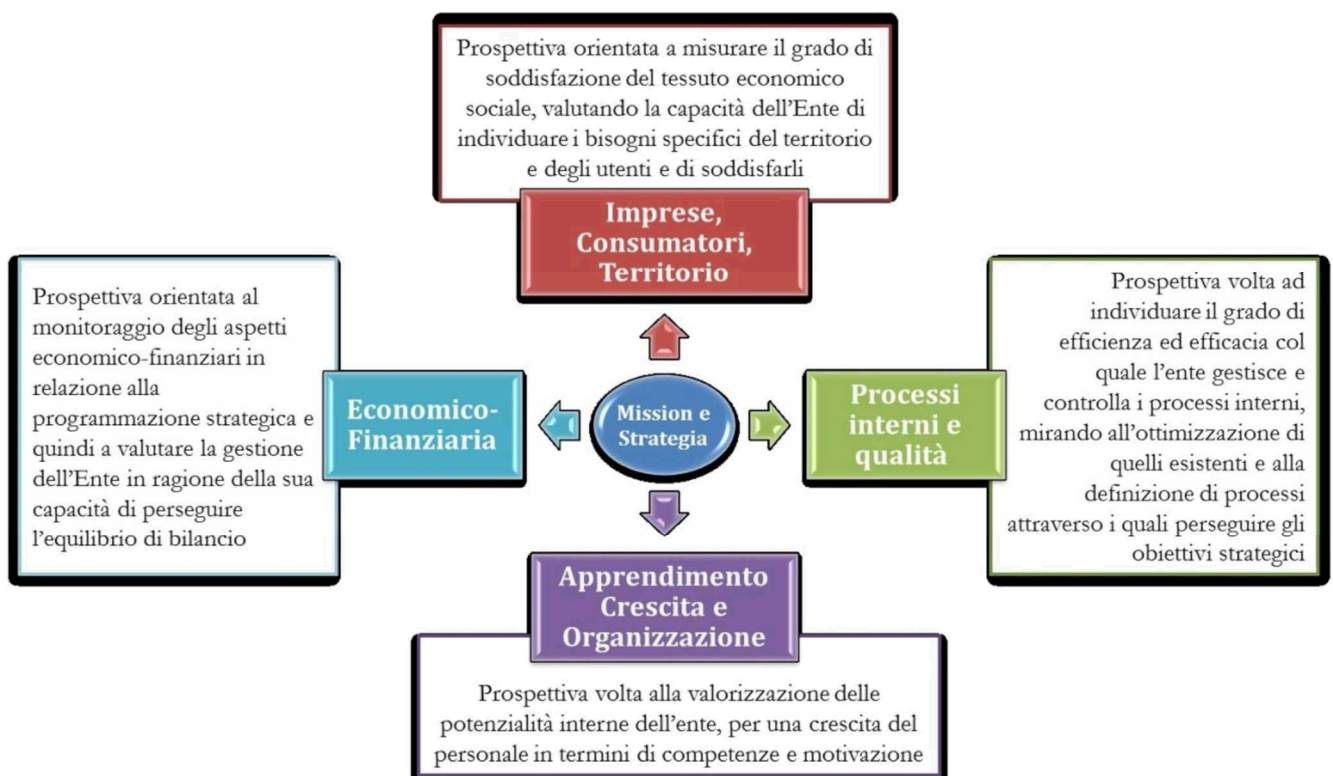
- disattesa
- inferiore alle aspettative
- in linea con le aspettative
- superiore alle aspettative.

### 3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati

Nell'impostare il proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance, la CCIAA dell'Emilia ha adottato, come peraltro suggerito dall'organismo con funzioni analoghe a quelle dell'OIV nel corso delle precedenti verifiche, un approccio metodologico fondato sull'applicazione e declinazione nel proprio contesto organizzativo della metodologia Balanced Scorecard.

Poiché la Camera di commercio dell'Emilia introduce questa metodologia per la prima volta, la prima fase del processo di implementazione della Balanced Scorecard richiede la definizione dell'architettura logica del sistema (Mappa Strategica) con particolare riferimento all'individuazione delle diverse prospettive di analisi, partendo dalle classiche quattro prospettive (clienti/utenti, economico-finanziario, processi interni, crescita e apprendimento), per individuare quelle che maggiormente possono rappresentare la strategia dell'ente e i relativi driver di risultato.

La Mappa Strategica della Camera di commercio dell'Emilia identifica quattro principali prospettive:



Si tratta di un sistema di pianificazione e monitoraggio adeguato a consentire una compiuta e organica gestione e rappresentazione della performance organizzativa dell'ente, in quanto presenta le seguenti caratteristiche:

- ✚ ottica multidimensionale: fornisce una visione "bilanciata" delle diverse componenti della gestione dell'ente, può essere definita come un "sistema coerente di misurazione e controllo integrato";
- ✚ interconnessione: fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica e integrata delle diverse "dimensioni" della performance dell'ente;
- ✚ integrazione: consente di cogliere il collegamento diretto tra la strategia e la gestione operativa;
- ✚ condivisione degli obiettivi: evidenzia la necessità di un'elevata condivisione della metodologia con tutte le articolazioni dell'Ente, finalizzata all'attuazione della strategia attraverso obiettivi realizzabili solo grazie al coinvolgimento dell'intera struttura;
- ✚ responsabilizzazione: tramite il cascading e l'individuazione dei soggetti a cui sono assegnati gli obiettivi, sia i Dirigenti che il personale delle strutture sono responsabilizzati verso il raggiungimento degli obiettivi operativi di breve termine collegati al raggiungimento degli obiettivi strategici di medio- lungo periodo.

Una volta definite le prospettive, il passo successivo nell'implementazione della BSC consiste nella predisposizione della mappa strategica, all'interno della quale trovano collocazione gli obiettivi strategici il cui perseguimento è ritenuto funzionale alla realizzazione della mission dell'ente. La mappa strategica aggiornata per l'anno 2025 è reperibile nel Piao pubblicato sul sito internet istituzionale alla sezione trasparenza

## 3.2 Criteri di definizione degli obiettivi

La prima fase del ciclo della performance, costituita dalla programmazione strategica e dalla conseguente pianificazione operativa, si fonda sulla corretta e chiara individuazione degli obiettivi che si intendono perseguire, in quanto attuazione della strategia delineata nei documenti programmatici dell'ente.

Come detto, si distingue tra:

- OBIETTIVI STRATEGICI, che fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale di medio periodo (tre anni) 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 dell'Amministrazione.

I primi vengono ordinati secondo gruppi omogenei all'interno di "Ambiti strategici" che corrispondono alle linee programmatiche fondamentali individuate dall'Ente (e in progress dal sistema camerale in generale) con riferimento, rispetto all'esercizio considerato, alla Relazione Previsionale e Programmatica, approvata dal Consiglio camerale nel mese di ottobre dell'anno precedente a quello considerato, e al P.I.R.A. (Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi), approvato dal Consiglio camerale unitamente al bilancio preventivo per l'anno in questione.

Il riferimento all'Ambito strategico consente di disporre di un livello più sintetico rispetto al quale riferire la performance camerale, il quale può dimostrarsi utile per effettuare le opportune ponderazioni che permettono di passare dalla performance dei singoli obiettivi alla performance complessiva di ente.

Gli ambiti strategici e gli obiettivi strategici dell'Ente sono individuati tenendo conto del contesto economico territoriale e delle sue dinamiche, nonché delle istanze emerse dai portatori di interesse che operano sul

territorio.

L'allineamento della strategia con la gestione operativa è ottenuta, al fine di garantire la continuità tra le stesse, mediante il cascading degli obiettivi seguendo la "logica ad albero": gli obiettivi strategici vengono declinati attraverso specifici obiettivi operativi, che rappresentano gli interventi, le azioni, le attività che l'ente porrà in essere funzionalmente al raggiungimento degli obiettivi di medio periodo (strategici).

Gli obiettivi, siano essi strategici o operativi, devono essere sfidanti, ambiziosi, stimolanti e motivanti, ma oggettivamente e ragionevolmente realizzabili attraverso un'attenta gestione delle risorse disponibili e dei tempi di azione. Agli obiettivi, sia strategici che operativi, può essere attribuito un "peso" definito sulla base dell'importanza degli stessi per l'ente; qualora non vengano stabiliti pesi specifici, il "peso" di ciascun obiettivo viene determinato in misura proporzionale, tramite ripartizione matematica del loro peso complessivo (100%).

Gli obiettivi sono quindi definiti per iscritto (nel Piao), previo confronto con i soggetti interessati, e possono essere oggetto di modifica, adeguamento e integrazione con le stesse procedure previste per la loro definizione, previa approvazione da parte della Giunta.

### 3.3 Criteri di definizione degli indicatori

L'individuazione della performance attesa passa attraverso l'individuazione dei target, che costituiscono appunto i livelli di performance che si desidera ottenere ai fini del raggiungimento di un obiettivo.

Una volta definita la performance attesa, occorre infatti misurare la performance realizzata mediante l'utilizzo di indicatori adeguati, che costituiscono i parametri scelti dall'organizzazione per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi. Essi possono essere indicatori semplici, ovvero costituiti da "misure", che sono componenti elementari (di carattere quali-quantitativo), oppure indicatori complessi, vale a dire costituiti da un algoritmo di calcolo che combina insieme più misure ed è in grado di fornire un'informazione sintetica circa uno specifico fenomeno (nel nostro caso, il raggiungimento dell'obiettivo).

Gli indicatori sono collegati agli obiettivi e vanno definiti in relazione a questi ultimi, avuta presente la dimensione della performance che si intende misurare.

Gli indicatori con i quali si effettua la misurazione di un obiettivo possono infatti fare riferimento a diverse dimensioni della performance:

Stato delle risorse	Input	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.)</li> </ul>
Attività / Risultato	Output	<ul style="list-style-type: none"> <li>forniscono elementi conoscitivi circa l'ammontare di prodotti/servizi erogati in termini quantitativi (es.: n. pratiche, certificati, ore di formazione, voucher concessi, ecc.) ovvero in termini di completamento di una determinata attività che viene reputata strategica da parte dell'ente (es.: realizzazione o completamento di una certa azione in una certa data)</li> </ul>
Efficienza	Output vs Risorse	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
Efficacia (quantitativa)	Output vs Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati; si calcola, dunque, rapportando i risultati raggiunti agli obiettivi predefiniti</li> </ul>
Qualità (efficacia qualitativa)	Attributi output	<ul style="list-style-type: none"> <li>erogata → fa riferimento ai livelli qualitativi effettivamente raggiunti e misurabili in base a predefinite modalità di erogazione del servizio stesso</li> <li>percepita → qualità del servizio riscontrata dagli utenti ed espressa mediante la rilevazione della soddisfazione (<i>customer satisfaction</i>)</li> </ul>
Impatto (outcome)	Effetti su stakeholder vs obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>ricaduta concreta in termini di valore pubblico prodotto dall'ente nei confronti dei propri stakeholder</li> </ul>

Il set di indicatori associato agli obiettivi dell'amministrazione deve essere caratterizzato da:

- completezza, intesa come capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione;
- precisione, ovvero capacità di un insieme di indicatori di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo: fra i tanti indicatori possibili occorre quindi selezionare quelli che consentono di rappresentare meglio i risultati che si vogliono raggiungere;
- tempestività, intesa come capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori: vi possono essere indicatori estremamente interessanti, ma i cui valori sono resi disponibili solo con un certo ritardo rispetto al periodo al quale si riferiscono, rendendoli inutilizzabili;
- misurabilità: capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili.

Per essere realmente spendibili, gli indicatori devono anche superare il vaglio della loro c.d. robustezza, che ha lo scopo di assicurare le loro realizzabilità ed utilizzabilità pratica. I criteri per compiere tale verifica sono:

- 1) comprensione, in termini di intuitività dell'algoritmo con il quale l'indicatore è calcolato;
- 2) costo dell'informazione per la sua produzione (costi informatici e di personale)
- 3) significatività, in termini di "centratura" e, quindi, di contributo rispetto al tipo ed all'ambito di misurazione cui deve assolvere
- 4) frequenza, in termini di periodicità del suo aggiornamento
- 5) strutturazione, in termini di determinatezza (misurabilità, univocità) delle informazioni restituite.

### 3.4 Criteri di definizione dei target

Una volta costruito l'albero della performance, rimane da valutare l'aspetto relativo al collegamento tra obiettivi strategici e sottostanti obiettivi operativi, ovvero va definito se e in che modo il raggiungimento dei secondi influisce sul grado di raggiungimento dei primi.

Tenuto conto delle indicazioni presenti nelle linee guida trasmesse dall'Unioncamere, il raggiungimento degli obiettivi strategici viene misurato e valutato tenendo conto del contributo congiunto sia degli indicatori ad essi associati direttamente, sia del risultato conseguito nella realizzazione degli obiettivi operativi ad essi afferenti.

In particolare, il raggiungimento degli obiettivi strategici è espresso per il 40% dal raggiungimento degli obiettivi operativi sottostanti e per il 60% dall'andamento degli indicatori che lo riguardano specificamente.

Vengono inoltre definiti i margini di tolleranza entro i quali gli obiettivi/indicatori possono essere considerati come "raggiunti" (in termini di scostamenti accettabili rispetto al target): per **margini di tolleranza** si intendono gli intervalli entro i quali gli obiettivi/indicatori vengono considerati comunque raggiunti, ossia gli scostamenti accettabili rispetto ai target; per **soglia critica** si intende il livello minimo di performance al di sotto del quale gli obiettivi/indicatori sono considerati come non raggiunti.

Pertanto, l'indicatore potrà essere considerato "in linea" (di colore verde, secondo la classica rappresentazione semaforica) nel caso in cui il valore conseguito sia compreso all'interno dei valori definiti dai margini di tolleranza, mentre sarà considerato "fuori target" se il valore rilevato/conseguito risulterà al di sotto della soglia critica (colore rosso).

La medesima logica si applicherà al grado di raggiungimento di un obiettivo che sarà pertanto considerato: "raggiunto" se il risultato conseguito ricade nell'intervallo compreso nel margine di tolleranza; "parzialmente raggiunto" se il risultato è compreso tra la soglia critica e il limite inferiore dell'intervallo di tolleranza; "non raggiunto" se il risultato rilevato si colloca al di sotto della soglia critica.

Margini di tolleranza:

- per gli obiettivi strategici: +/- 20%;
- per gli obiettivi operativi: +/- 20%;
- per gli indicatori: +/- 20%.

Soglie critiche:

- per gli obiettivi strategici: 60 %;
- per gli obiettivi operativi: 70%;
- per gli indicatori: 70%.

La formalizzazione degli obiettivi strategici e operativi e la misurazione del loro grado di raggiungimento attraverso opportuni indicatori e target avviene tramite schede, costruite secondo la logica “a cannocchiale”.

La scheda di programmazione – tipo è allegata al presente Sistema in Appendice.

### 3.5 Criteri di definizione delle risorse economiche associate agli obiettivi

Gli obiettivi strategici sono individuati nella Relazione Previsionale e Programmatica e trasfusi nel Piano degli Indicatori e Risultati Attesi, nell’ambito del quale sono classificati in base alle indicazioni introdotte dal Decreto del Ministro dell’Economia e delle Finanze del 27 marzo 2013 avente ad oggetto “Criteri e modalità per la predisposizione del budget economico delle Amministrazioni pubbliche in contabilità civilistica”, applicate al sistema camerale secondo le indicazioni fornite con le circolari esplicative del Ministero dello Sviluppo Economico n. 148213 del 12 settembre 2013, n. 116856 del 25 giugno 2014 e n. 87080 del 9/6/2015.

Per la Camera dell’Emilia le corrispondenze/associazioni tra le funzioni, i centri di responsabilità di spesa e i centri di costo, come derivanti dal Regolamento di contabilità (DPR 254/2005) e l’articolazione in missioni/programmi/divisioni/gruppi (sistema COFOG: Classification of the functions of government) sono quelle riportate nella tabella sottostante:

codifica COFOG				D.P.R. 254/2005			
Missione	Programma	Divisione	Gruppo	Funzione	CDR	Cdc	Descrizione
11	5	4	1	D	A	AA01	Iniziativa promozionali (manifestazioni)
11	5	4	1	D	C	CB01	Promozione - Relazioni Esterne
11	5	4	1	D	B	BB02	Oneri Comuni - Area Economico Amministrativa
12	4	4	1	C	B	BC01	Regolazione del Mercato
12	4	4	1	C	B	CA01	Registro Imprese - REA - Albi e ruoli
12	4	4	1	C	B	BB02	Oneri Comuni - Area Economico Amministrativa
12	4	1	3	C	C	CA01	Registro Imprese - REA - Albi e ruoli
12	4	1	3	C	B	BB02	Oneri Comuni - Area Economico Amministrativa
16	5	4	1	D	C	CB01	Promozione - Relazioni Esterne
16	5	4	1	D	B	BB02	Oneri Comuni - Area Economico Amministrativa
32	2	1	1	A	B	BA01	Segreteria Gener. - Organi Istituz. - Relazioni Sindac. - Programm. e CdG
32	2	1	1	A	B	BB02	Oneri Comuni - Area Economico Amministrativa
32	3	1	3	B	B	BA02	Risorse Umane- Stipendi- Provvedit.- Protocollo- Servizi Ausil.- Rete Cam.
32	3	1	3	B	B	BB01	Contabilità - Diritto Annuale
32	3	1	3	B	B	BB02	Oneri Comuni - Area Economico Amministrativa

Le risorse associate agli obiettivi strategici sono quelle che, nel prospetto delle previsioni di spesa complessiva articolato per missioni e programmi ai sensi dell’art. 9 comma 3 del DM 27/3/2013 sono associate a ciascuna missione/programma/divisione/gruppo cui fanno capo gli obiettivi strategici medesimi. Le risorse associate agli

obiettivi operativi vengono definite successivamente, a seguito di confronto con le strutture. Ciò in considerazione del fatto che, da un lato, la realizzazione degli obiettivi esposti nel Piao non può comportare un impiego di risorse superiori a quelle stabilite nel bilancio preventivo e nel corrispondente budget direzionale e, dall'altro, che tali obiettivi non abbracciano l'intera gamma di attività dell'Ente, sono esposte in termini di costi diretti specifici, se esistenti e precisamente quantificabili, ovvero in termini di costi del personale dedicato, oneri di funzionamento e costi degli interventi economici come da budget direzionale, e risultano indipendenti dalle risorse collegate agli obiettivi strategici.

### 3.6 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa

La misurazione della performance organizzativa si svolge attraverso processi quantitativi di rilevazione, tramite opportuni indicatori, e processi qualitativi di verifica dell'idoneità di tali indicatori a rappresentare il fenomeno osservato, che trovano formalizzazione nella predisposizione e nell'analisi di report periodici relativi all'andamento delle attività svolte dall'Ente ed al livello di raggiungimento degli obiettivi programmati (consentendo così la valutazione della performance stessa).

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 dell'Emilia effettua il monitoraggio della performance organizzativa con cadenza quadrimestrale, al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi.

L'Ufficio Pianificazione e Controllo cura il processo di monitoraggio. La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, da collaboratori indicati dal Dirigente (i cosiddetti "Responsabili della rilevazione"). La validazione dei dati è, invece, competenza del Dirigente o della Elevata qualificazione, i quali possono facilitare la lettura degli indicatori con note di commento.

Il monitoraggio viene eseguito mediante compilazione di apposite Schede di monitoraggio, integrate all'interno del Sistema informativo "Integra".

L'Ufficio Pianificazione e Controllo di gestione e l'Ufficio Gestione della performance, sulla base dei dati validati dai Dirigenti o dalle Elevate qualificazioni, collaziona le risultanze delle Schede di monitoraggio ed elabora i report volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi. L'Ufficio Pianificazione e Controllo di gestione e l'Ufficio Gestione della performance predispone due tipologie di report:

- un **Report di ente**, per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso, destinato alla Giunta e al Segretario generale;
- i **Report delle singole articolazioni organizzative** della struttura, che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati alle stesse.

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

La performance relativa agli obiettivi è determinata:

- per quelli strategici, per il 40% dal raggiungimento degli obiettivi operativi sottostanti e per il 60% dall'andamento degli indicatori che lo riguardano specificamente; per quelli operativi, come media ponderata delle performance degli indicatori ad esso associati.

La scheda-tipo di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa è allegata al presente Sistema in Appendice.

### 3.7 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.

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

1. 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;
2. 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, occorre ripensare la strategia per correggere opportunamente la rotta.

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 e le relative cause devono essere opportunamente segnalate nel Piao ("aggiornamento") al fine di garantirne la tracciabilità e devono essere approvate dalla Giunta.

#### Valutazione partecipativa

Alla luce delle novità introdotte dal d.lgs. 74/2017, dalle conseguenti Linee guida n. 4 del Dipartimento della

Funzione pubblica, nonché dal Modello definito ad hoc per le CCIAA da parte di Unioncamere nell'ambito di un Laboratorio con il Dipartimento stesso, oltre alla valutazione "tradizionale" della performance organizzativa l'ente ricorre anche a un processo di valutazione che prevede un confronto con i propri stakeholder. Si tratta di una modalità di valutazione che prevede il pieno coinvolgimento degli interlocutori, rovesciando la prospettiva per cui l'utente/stakeholder è esclusivamente oggetto d'indagine, ma diviene a tutti gli effetti un co-valutatore delle attività e dei servizi di cui beneficia, anche ai fini del miglioramento organizzativo.

Nelle CCIAA il profilo istituzionale e il meccanismo di formazione degli Organi hanno in sé il principio del co-governo: i principali stakeholder partecipano nelle decisioni e nelle strategie dell'ente. Negli organi, infatti, sono rappresentate le principali categorie dell'economia locale (associazioni di categoria, ordini professionali, organizzazioni sindacali). Di fatto, si configura un meccanismo di governance che prevede già la presenza di soggetti che rappresentano organizzazioni senz'altro annoverabili tra gli stakeholder camerali più rilevanti.

Tutte le iniziative che mirino al massimo coinvolgimento in termini di informazione e coinvolgimento degli organi nella valutazione della performance della CCIAA assolvono quindi il compito di realizzare una valutazione partecipativa.

Oltre ai tradizionali passaggi formali e approvativi (peraltro previsti dalle norme, come ad es. l'approvazione di Piao e Relazione), si prevede annualmente la presentazione e discussione del Report di controllo strategico predisposto con l'OIV, affinché gli amministratori possano apprezzare il grado di avanzamento delle policy e dei programmi, oltre a una valutazione ampia e organica della performance nelle sue varie dimensioni.

In ogni caso, annualmente la CCIAA provvede a definire e/o aggiornare la mappatura degli stakeholder, utilizzando gli strumenti (matrici) individuati con il già citato modello elaborato da Unioncamere.

A seguito di tale mappatura, vengono previste le eventuali e necessarie azioni ulteriori di engagement nei confronti di categorie specifiche di stakeholder o di processi di particolare rilevanza, provvedendo nel seguito a realizzare le azioni di coinvolgimento necessarie a raccogliere input di valutazione sia in chiave consuntiva che di ri-progettazione delle strategie e dell'operatività dei servizi. Laddove recepite, tali valutazioni potranno essere inserite, in sede di consuntivazione, nella Relazione sulla performance in ordine alla valutazione di specifici aspetti e processi.

### **3.8 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa**

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

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

La valutazione della performance organizzativa della Camera di commercio dell'Emilia, si concretizza:

- a) nella valutazione della performance complessiva dell'ente da parte dell'OIV, tenendo conto del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici articolati in base ai diversi ambiti strategici cui essi afferiscono (eventualmente "ponderato" in base al peso preventivamente attribuito a ogni obiettivo strategico in fase di pianificazione);
- b) nella valutazione della performance delle articolazioni 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.

In particolare, per quanto attiene alla performance organizzativa, quest'ultima:

- viene dapprima rilevata mediante l'acquisizione delle singole misure elementari, per poi costruire gli indicatori e, conseguentemente, poter "misurare" il grado di raggiungimento dei singoli obiettivi;
- di qui, è possibile calcolare le performance dell'ente nel suo complesso e delle sue articolazioni (unità organizzative, provvedendo a elaborare la conseguente Reportistica;
- una volta condivisi i Report con i responsabili delle unità organizzative, è possibile acquisire da questi ultimi un feedback di tipo qualitativo, che permetta di contestualizzare le performance conseguite ai diversi livelli e per i vari obiettivi;
- i feedback ricevuti vengono collazionati e servono come supporto qualitativo e descrittivo per predisporre un Report a livello di ente, da sottoporre alla Giunta e da portare a conoscenza dell'OIV (il Report dovrebbe essere corredato anche da una panoramica di tutti gli obiettivi e dei relativi gradi di raggiungimento). Il Report verrà sottoposto anche agli stakeholder dell'ente per dare seguito alla valutazione partecipativa, una volta implementato in via definitiva tale processo.

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

- cause di eventuali scostamenti tra i risultati ottenuti e quelli programmati;
- ove disponibili e/o significativi, trend storici o analisi comparative (benchmarking) con altri enti di dimensioni e caratteristiche analoghe;
- informazioni integrative di carattere economico-finanziario: si fa riferimento in particolare al panel di indicatori di bilancio che permettono di apprezzare la solidità strutturale del bilancio dell'Ente, di livello liquidità di cui può disporre ed il grado di realizzazione delle attività istituzionali;
- 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 documento redatto ai sensi dell'art. 7 comma 2 lett. a) del D. Lgs. 150/2009 ed inviato alla Giunta camerale.

## 4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

L'art. 9 del D. Lgs. 150/2009 (Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, c.d. "Brunetta"), nella sua versione attuale, stabilisce che *"La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità .. è collegata:*

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;*
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;*
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze*

*professionali e manageriali dimostrate nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;*

*d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.*

*... La misurazione e la valutazione svolta dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono ...collegate:*

*a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;*

*b) alla qualità del contributo assicurato alla performance organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.”*

La performance individuale è costituita dall'insieme dei risultati conseguiti dal dipendente camerale in relazione al contributo dato al conseguimento della missione istituzionale della Camera di commercio. Essa viene valutata diversamente in relazione a dipendenti caratterizzati da inquadramenti professionali differenti, e si distingue pertanto fra:

- Segretario generale;
- Dirigenti;
- Elevate qualificazioni (EQ);
- Dipendenti non rientranti nelle precedenti casistiche.

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

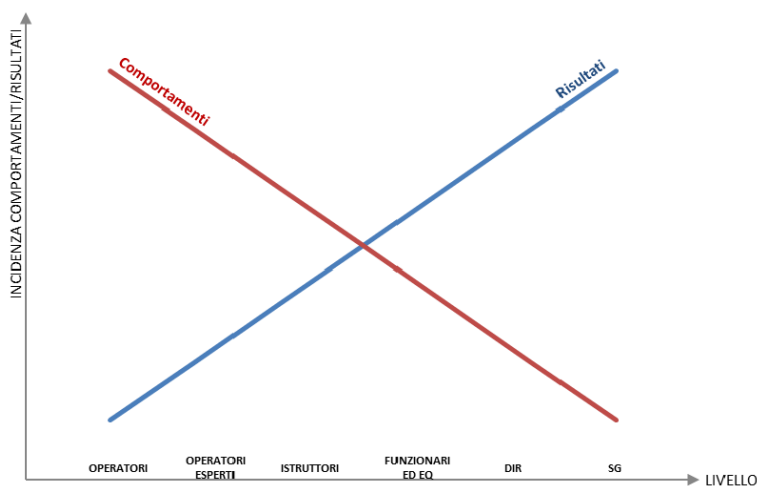
- risultati;
- comportamenti agiti e competenze,

e viene sviluppata su un duplice piano:




- quantitativo: relativo all'assegnazione di specifiche misure di performance (indicatori) correlati al sistema di obiettivi con specificazione di target;
- qualitativo: relativo agli aspetti comportamentali/relazionali e di competenze.

Man mano che si prendono in considerazione dipendenti con inquadramenti professionali più elevati assume maggiore rilievo il grado di raggiungimento dei risultati assegnati, e ciò in quanto, se un soggetto ha responsabilità e compiti direttivi, si ritiene più significativo valutarlo in misura prevalente con riguardo agli 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 dell'apporto al grado di conseguimento dei target di risultato definiti.



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

	RISULTATI			COMPORAMENTI E COMPETENZE	
	Performance Ente	Performance Unità organizzativa	Obiettivi individuali		
					
Segretario Generale	50,00 %	0,00 %	30,00 %	20,00 %	100,00 %
Dirigente	15,00 %	45,00 %	20,00 %	20,00 %	100,00 %
E.Q.	10,00 %	30,00 %	20,00 %	40,00 %	100,00 %
Personale	5,00 %	55,00 %	0,00 %	40,00 %	100,00 %

L'espressione della valutazione riferita ai singoli dipendenti deve avvenire secondo una scala di graduazione, che può ben essere espressa in termini numerici.

Il punteggio massimo conseguibile per ogni categoria di personale della CCIAA dell'Emilia è pari a 100.

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

## 4.1 Requisiti e principi

Attraverso l'implementazione del Sistema di Misurazione della performance individuale si intende evidenziare l'apporto del contributo individuale rispetto agli obiettivi dell'organizzazione, chiarendo, a ciascuno, le aspettative in termini di risultati e comportamenti finalizzati anche allo sviluppo di capacità professionali e manageriali, premiando la performance realizzata con sistemi incentivanti e contribuendo, in tal modo, a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole al perseguimento delle finalità dell'Ente.

La valutazione della performance individuale della Camera di commercio dell'Emilia si ispira ai seguenti principi:

- predeterminazione degli obiettivi: questi sono infatti individuati attraverso un processo di confronto con i soggetti interessati e coinvolti;
- motivazione del giudizio: attraverso l'utilizzo di schede di valutazione esplicative del giudizio espresso;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore;
- partecipazione al processo da parte del valutato: mediante il monitoraggio in corso d'anno e la conseguente segnalazione del grado di raggiungimento degli obiettivi.

## 4.2 Criteri e fattori di valutazione dei risultati

La valutazione dei **risultati** afferenti alla performance individuale avviene con riferimento ad un insieme selezionato di **obiettivi individuali** desunti dal Piao così connotati perchè direttamente riferiti a singoli (S.G., dirigenti o EQ) in quanto riconducibili ad 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.

Qualora vengano attribuiti obiettivi individuali al personale non dirigenziale, né titolare di elevata qualificazione, la percentuale di incidenza dei risultati di questi ultimi viene individuata, rispetto alle percentuali definite nella figura di pag. 30, nel 10%, mentre quella di performance organizzativa viene ridotta al 15%.

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

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

Si dà quindi atto che il 30 per cento della retribuzione di risultato potenziale verrà riconosciuta al Segretario Generale (qualora sia prevista la corresponsione di premialità), in quanto dirigente apicale, e al dirigente dell'area amministrativo contabile, in relazione all'obiettivo e ai target come sopra indicati. Per il restante 70% della retribuzione di risultato potenziale, resta invariata la modalità di misurazione e valutazione della performance dei dirigenti, così come rappresentata nella scheda di valutazione individuale

### 4.3 Criteri e fattori di valutazione dei comportamenti del personale

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

La valutazione dei comportamenti e delle competenze, frutto di un processo interattivo tra valutatore e valutato, caratterizzato quindi per un certo grado di soggettività, deve comunque avvenire in base a una serie predefinita di fattori.

Nel seguito vengono descritti, oltre ai criteri, i fattori e i driver impiegati nella valutazione delle diverse tipologie di personale (dirigenti, titolari di elevata qualificazione, altri dipendenti) da parte della Camera di commercio dell'Emilia, sintetizzati nel prospetto esplicativo:

Fattori di valutazione	Segretario Generale e Dirigenti	Peso	EQ	Peso	Dipendenti	Peso
<b>Capacità di valutazione dei collaboratori</b> {capacità dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi degli stessi}	X	7	X	6		
<b>Capacità direzionale</b> {capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate}	X	8	X	6		
<b>Capacità di responsabilizzazione</b> {capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità, e di supportare lo sviluppo professionale dei collaboratori}	X	7	X	8		

<b>Leadership</b> {capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente; capacità di motivazione del personale per favorire il raggiungimento degli obiettivi organizzativi e sviluppare la crescita individuale delle persone}	X	12	X	10		
<b>Gestione dei conflitti</b> Attitudine a vivere e promuovere tra i propri colleghi i contrasti di opinioni come momenti di confronto utili al miglioramento del modo di lavorare e delle soluzioni individuabili. Capacità di dirimere situazione conflittuali stimolando una atteggiamento di confronto positivo e di affrontare situazioni di contrasto promuovendo relazioni corrette	X	8	X	9		
<b>Innovatività</b> {capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale}-	X	12	X	11		
<b>Analisi e <i>problem solving</i> e apertura al cambiamento</b> {capacità di contestualizzare i problemi e individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione nonché possibili azioni correttive; Capacità di cogliere il nuovo come opportunità, accettando l'incertezza e i rischi che ne derivano e valorizzando gli aspetti positivi. Attitudine a promuovere il cambiamento e a creare condizioni positive affinché il cambiamento possa avvenire. }	X	8	X	8	X	9
<b>Capacità relazionali e di <i>networking</i></b> {capacità di curare le relazioni e costruire reti relazionali con gli interlocutori dell'ente allo scopo di accrescerne la presenza e l'efficacia istituzionale}	X	7		8		
<b>Trasparenza e prevenzione della corruzione</b> {grado di partecipazione al processo di gestione del rischio e di diffusione della cultura della legalità nell'ente}	X	7		7		
<b>Cooperazione e team working</b> {capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente }	X	8	X	8		
<b>Orientamento all'utenza</b> capacità di cogliere e soddisfare i bisogni dell'utenza esterna ed interna attraverso l'ascolto degli interlocutori con un atteggiamento positivo di apertura, ricercando le effettive necessità dell'utente al di là di quelle espresse o formalizzate e a soddisfarle con i prodotti e i servizi a disposizione, anche offrendo consulenza e assistenza. Attitudine a risolvere rapidamente e senza riserve i problemi nei servizi all'utenza.	X	8	X	9	X	10
<b>Comunicazione</b> {capacità di porre in essere una comunicazione tempestiva, efficace (chiara/non ambigua, sintetica ma comprensibile), multicanale (che utilizza tutti i mezzi impiegabili: telefono, posta elettronica, messaggi tramite i "gruppi" sull'applicazione smartphone denominata WhatsApp, altro), individuando di volta in volta quelle più funzionale al rapido raggiungimento dell'obiettivo avendo presente i diversi possibili piani di "ufficialità" della comunicazione}	X	8	X	10	X	9
<b>Autonomia operativa</b> {capacità di assolvere al compito senza la supervisione e l'impulso continuo del responsabile sovraordinato, individuando autonomamente le priorità di azione e pianificando coerentemente le proprie attività}-					X	9
<b>Collaborazione e integrazione organizzativa e autonomia operativa</b>					X	9

Consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione e comprensione e flessibilità nei confronti delle esigenze delle varie articolazioni della struttura. Capacità di assolvere al compito senza la supervisione e l'impulso continuo del responsabile sovraordinato, individuando autonomamente le priorità di azione e pianificando coerentemente le proprie attività						
<b>Organizzazione del proprio lavoro</b> Capacità di programmare le proprie attività riconoscendo quelle di propria competenza e individuando in autonomia quelle prioritarie, e di ottimizzare l'uso del tempo disponibile per rispettare scadenze e standard di efficienza. Apertura a ricercare modalità alternative/nuove di organizzare e svolgere il proprio lavoro per recuperare spazi realizzativi.					X	9
<b>Impegno, autonomia ed efficacia nello svolgimento del proprio ruolo lavoro</b> Capacità di lavorare con cura, precisione, rispetto dei tempi e continuità di rendimento, per garantire il mantenimento ed il miglioramento degli standard qualitativi e quantitativi attesi, cercando di risolvere i problemi e le criticità che si presentano.					X	9
<b>Orientamento allo sviluppo professionale</b> Partecipazione attiva alle attività di formazione proposte al fine di curare il proprio sviluppo professionale. Disponibilità a le proprie modalità di lavoro ed il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione					X	9
<b>Competenze professionali applicate</b> {conoscenza delle materie oggetto della competenza dell'ufficio ed del ruolo ricoperto, propensione ad ampliare lo spettro delle conoscenze ad ambiti collegati}					X	9
<b>Competenze tecniche applicate</b> {conoscenza dei supporti informativi funzionali allo svolgimento delle attività dell'ufficio e del ruolo ricoperto, propensione all'utilizzo di nuove tecnologie e all'applicazione dell'innovazione tecnologica}					X	9
<b>Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza</b> {contributo lavorativo apportato alla performance organizzativa intermini di qualità, determinato dalla somma degli elementi, compresi tra quelli sopra elencati, che caratterizzano la capacità del singolo di mettersi in gioco e al servizio del gruppo in vista del raggiungimento degli obiettivi assegnati all'articolazione organizzativa di appartenenza}					X	9

Ognuno dei fattori individuati, previa eventuale associazione di sub-fattori che contribuiscono a meglio circostanziarli, è oggetto di specifica valutazione. A ognuno dei fattori (o dei sub-fattori eventualmente presenti) 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 rispetto alle aspettative:

al di sotto	20%
in linea	50%
al di sopra	75%
eccellente	100%

Per quanto riguarda i comportamenti, una volta selezionati i fattori di valutazione (e relativi sub-fattori, se

presenti), la valutazione effettuata restituisce un punteggio sintetico in base a una media ponderata dei pesi attribuiti ai singoli fattori.

La valutazione dei comportamenti potrà essere utilizzata per varie finalità, anche al di là del ciclo della performance, come ad es. per le progressioni orizzontali di tutto il personale non dirigente.

Con particolare riferimento ai dipendenti non titolari di posizione organizzativa, tra tutti i fattori individuati sono annualmente “spuntati” quelli utili specificamente ai fini della valutazione della produttività annua, in quanto si tratta di elementi funzionali alla determinazione della “qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa”.

Ai fini dell’applicazione dell’art. 81 del CCNL 16.11.2022, le valutazioni più elevate alle quali può essere collegata, sulla base di quanto deciso in sede di contrattazione integrativa, la maggiorazione del premio correlato alla performance individuale, sono quelle riferite agli elementi utili ai fini della valutazione della performance individuale: fattore di valutazione “qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza” nonché, se assegnati, gli obiettivi individuali.

La valutazione sarà da considerare negativa ai fini dell’identificazione dell’insufficiente rendimento, ai sensi dell’art. 55-quater comma 1 lett. f-quinquies del D. Lgs. 165/2001 e dell’art. 3, comma 5-bis, del D. Lgs. 150/2009 come modificato dal D. lgs. 74/2017, qualora il valutato riporti un punteggio non superiore al 20% del punteggio massimo ottenibile, corrispondente ad una valutazione considerata “al di sotto” delle aspettative, con riferimento ad ogni singolo fattore di valutazione dei comportamenti compreso nella scheda di valutazione, nonché alla componente “obiettivi individuali”; per i dirigenti e il personale titolare di elevata qualificazione si considera anche la performance dell’articolazione organizzativa di competenza; per il Segretario Generale i punteggi riportati rispetto a tutte le componenti della scheda di valutazione.

### 4.3 Modalità di valutazione della performance individuale

Le fasi della valutazione della performance individuale sono le seguenti:

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

**Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti** → La Giunta, entro il 31 dicembre, approva il bilancio preventivo per l’anno seguente, al quale è allegato il P.I.R.A., Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi il quale classifica gli obiettivi strategici, individuati con la Relazione Previsionale e Programmatica approvata nel mese di ottobre, in base all’articolazione in missioni/programmi/divisioni/gruppi secondo il sistema COFOG.

Nel successivo mese di gennaio la Giunta camerale approva, in coerenza con gli atti di programmazione dell’ente, il Piao, che declina gli obiettivi strategici in obiettivi operativi e identifica gli obiettivi individuali del personale con qualifica dirigenziale e di elevata qualificazione.

La Giunta con proprio atto deliberativo assegna gli obiettivi individuali al Segretario Generale entro il 31 gennaio di ogni anno.

A seguire il Segretario Generale assegna con propria determinazione ai Dirigenti i rispettivi obiettivi, individuali e di Area, in modo che i Dirigenti possano a loro volta attribuire gli obiettivi ai titolari di elevata qualificazione rispetto ai quali sono sovraordinati, e questi ultimi provvedano, con l’eventuale supporto dei dirigenti stessi, ad assegnare gli obiettivi, compresi quelli intersettoriali e trasversali, a tutti i dipendenti del proprio Servizio con la pubblicazione della determinazione di assegnazione entro il 28 febbraio.

A seguire avviene l’assegnazione alle EQ e al personale degli obiettivi e dei comportamenti attesi, con pesatura degli stessi può avvenire con le seguenti modalità alternative, in ogni caso con consegna delle schede di

programmazione e delle schede di valutazione individuale:

- a) incontri individuali o collettivi tra Dirigenti e Elevate qualificazioni, tra Elevate qualificazioni (ed eventualmente Dirigenti) e personale;
- b) comunicazione via mail degli obiettivi assegnati e dei comportamenti attesi.

I dirigenti, con l'assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi, possono, nell'ambito della propria autonomia, assegnare ai propri collaboratori pesi differenziati a ciascun fattore di valutazione stabilito, previa validazione del Segretario Generale; validazione effettuata al fine di garantire l'equilibrio generale del sistema di misurazione e valutazione della performance.

**Monitoraggio in corso d'anno e raccolta dei dati per la valutazione** → Nel corso dell'esercizio si provvede ad accertare in modo analitico, per ogni obiettivo, il livello di conseguimento e ad individuare le eventuali cause di mancato conseguimento. Il Segretario generale, con il supporto dell'Ufficio Pianificazione e Controllo di gestione e dell'Ufficio Gestione della performance e con la supervisione dell'OIV, provvede a monitorare l'andamento degli obiettivi nel corso dell'anno, anche mediante incontri collettivi e individuali con i dirigenti. Questi ultimi, a loro volta, effettuano colloqui con le EQ (ed eventualmente sessioni di lavoro collettive con i dipendenti dell'Area di competenza) allo scopo di verificare l'andamento degli obiettivi assegnati, modificare alcuni obiettivi a seguito di eventuali novità sopravvenute e ri-orientare i comportamenti. Il dirigente, qualora la prestazione del dipendente in termini di comportamenti non sia "in linea" effettua per iscritto segnalazione al dipendente stesso al fine di consentire una ricalibratura in corso d'anno

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

**Soggetti che intervengono nel processo di valutazione**

		VALUTATORI
VALUTATI	Segretario generale	Giunta con l'ausilio dell'OIV
	Dirigenti	Segretario generale con l'ausilio dell'OIV
	Elevate qualificazioni	Dirigenti
	Dipendenti	Dirigenti con l'ausilio dei titolari delle Elevate qualificazioni

Ai sensi di quanto formalizzato nella dichiarazione congiunta n. 1 del contratto collettivo integrativo del personale non dirigente parte normativa 2024-2026 sottoscritto il 31.12.2025 "...la valutazione del personale sarà effettuata dal Dirigente di Area, sentito il responsabile di servizio, con la supervisione del Segretario Generale al fine di garantire l'omogeneità dell'applicazione del Sistema di Valutazione a livello di Ente".

**Comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento** → Una volta effettuate, le valutazioni sono comunicate dai soggetti valutatori mediante consegna della Scheda di valutazione individuale, sottoscritta dal valutatore e dal valutato per ricevuta. I singoli valutati possono richiedere al proprio valutatore un colloquio individuale entro 5 giorni lavorativi dal ricevimento della Scheda, colloquio che deve avvenire entro i successivi 5 giorni lavorativi, per richiedere chiarimenti in merito alla stessa e/o indicazioni utili per migliorare le professionalità del soggetto valutato.

**Monitoraggio della prestazione lavorativa in modalità lavoro agile e lavoro da remoto** → La modalità di lavoro a distanza non modifica il potere direttivo del datore di lavoro, che sarà esercitato con modalità

analoghe a quelle applicate con riferimento alla prestazione resa presso i locali aziendali.

Quanto sopra vale anche con riferimento al potere di controllo, tenuto conto che, per le specificità del lavoro a distanza, esso si esplicherà, di massima, attraverso la verifica dei risultati ottenuti in relazione alle mansioni/obiettivi individuati e dettagliati dal Responsabile di Servizio e/o dal Dirigente con gli strumenti di programmazione.

La verifica dei risultati della prestazione avviene, in termini sia qualitativi che quantitativi, in relazione agli obiettivi assegnati.

Tali obiettivi quali-quantitativi sono assegnati al lavoratore mensilmente / settimanalmente e tengono conto degli standard lavorativi raggiunti da figure professionali omogenee.

La verifica dei risultati conseguiti avviene con cadenza mensile tramite un report redatto dal Responsabile del Servizio che lo trasmette al Dirigente responsabile per una valutazione periodica.

L'accertamento del mancato raggiungimento degli obiettivi assegnati, per almeno due verifiche mensili in ciascun semestre, può comportare il recesso dal contratto da Parte dell'Amministrazione.

#### **4.4 Procedure di conciliazione**

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

Il valutato, nel termine di 15 giorni dalla ricezione della scheda, può chiedere al valutatore per iscritto il riesame, argomentandone le motivazioni. Il valutato può inoltre chiedere al valutatore un incontro, al quale può farsi assistere da un rappresentante di organizzazione sindacale.

Il valutatore entro 10 giorni dal ricevimento della richiesta, nella medesima forma, o, in caso di svolgimento di incontro entro 10 giorni dal medesimo, 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 sostituisce la precedente.

In alternativa, resta salva la facoltà per il dipendente di presentare opposizione secondo la procedura di cui all'art. 410 del c.p.c., vale a dire presso la Direzione provinciale del lavoro.

## **5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA**

All'atto dell'avvio di un nuovo ciclo di pianificazione il Segretario generale in raccordo con l'OIV e con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione provvede a verificare la necessità di aggiornare il SMVP alla luce delle eventuali variazioni intervenute nel contesto interno ed esterno. Qualora quest'ultimo non presenti novità sostanziali e tali da indurre l'esigenza di modificare il Sistema, l'ente esplicita tale circostanza, attraverso una Delibera di Giunta, con la quale si conferma il Sistema già vigente. Tale atto sarà adottato al massimo entro il 31 marzo di ogni anno.

## **6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO**

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

affendenti alle diverse dimensioni della performance camerale e per i quali è possibile effettuare confronti e comparazioni rispetto ai valori medi/mediani di sistema (benchmarking).

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

- PLAN, che permette la pianificazione strategica-operativa mediante la definizione di: ambiti strategici; obiettivi strategici e relativi indicatori; obiettivi operativi e relativi indicatori; obiettivi individuali; albero della performance; mappa strategica secondo la metodologia della Balanced scorecard;
- DOCUMENTI, nel quale sono stati implementati gli editor per la redazione dei seguenti documenti: Relazione previsionale e programmatica (RPP); Preventivo economico (ivi compreso il PIRA, Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio); Piao; 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, che 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, l’elaborazione dei cruscotti (misurazione e valutazione degli obiettivi e degli indicatori) da parte dei controller;
- REPORT, che consente il download di reportistica inerente a obiettivi/indicatori, al momento secondo le seguenti combinazioni: obiettivi strategici/operativi; con o senza indicatori correlati; questa parte dell’applicativo è in corso di aggiornamento per consentire l’estrazione di ulteriori tipologie di report funzionali alle esigenze delle Camere di commercio.

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

La Camera di commercio ha elaborato il presente sistema di misurazione e valutazione in modo che sia coordinato e raccordato con i sistemi di programmazione e controllo (strategico e di gestione) già esistenti e previsti dall’attuale Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio di cui al DPR 02/11/2005 n. 254. Tale Regolamento ha introdotto:

- l’adozione di un articolato processo di programmazione pluriennale ed annuale (artt. 4, 5); la programmazione delle risorse in ottica economica attraverso il preventivo annuale (artt. 6, 7, 9); l’attribuzione delle risorse alla dirigenza per centri di responsabilità di spesa – budget direzionale (artt. 8, 9); sistemi, procedure e modelli di rendicontazione economica (artt. 20-24); sistemi e metodologie di valutazione e controllo strategico e di valutazione della dirigenza (art. 35).

Il presente Sistema si integra nel sistema di programmazione della Camera di Commercio dell’Emilia che si esplicita nell’adozione dei seguenti documenti, previsti dal DPR 254/2005 nonché dalle successive norme in tema di adeguamento ed armonizzazione dei sistemi contabili pubblici (d.lgs. 91/2011, d.p.c.m. 18.09.2012, d.p.c.m. 12.12.2012, d.m. 27.03.2013, circolare MISE prot. n. 148123/12.09.2013):

- Indirizzi strategici definiti dagli Organi
- Relazione Previsionale e Programmatica
- Budget economico pluriennale
- Preventivo economico annuale corredato dalla corrispondente relazione
- Budget economico annuale
- Prospetto delle previsioni di entrata e di spesa articolato per missioni e programmi, redatto secondo il principio di cassa
- Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio articolato su base triennale
- Budget direzionale.

Con riferimento al controllo strategico, il regolamento di cui sopra prevede che la Giunta si avvalga di un apposito organo di valutazione strategica che analizzi il funzionamento dell'Ente utilizzando appositi indicatori e redigendo relazioni periodiche annuali al Presidente utilizzando allo scopo anche le informazioni fornite dalla struttura incaricata del controllo di gestione. Tale struttura riferisce, nell'ambito delle sue competenze, al Segretario Generale e supporta l'organo di valutazione strategica nell'attività di valutazione dei dirigenti (art. 36).

La valutazione ed il controllo strategico, ai sensi dell'art. 28, utilizzano per le proprie finalità i sistemi automatizzati e le procedure manuali con riferimento a:

- Sistemi e procedure relative alle rendicontazioni contabili per funzioni e aree organizzative
- Sistemi e procedure relativi alla gestione del personale (di tipo economico-finanziario, e di attività – presenze, assenze, attribuzione a centro di responsabilità)
- Sistemi e procedure relativi al fabbisogno e al dimensionamento del personale
- Sistemi e procedure di rilevazione quantitativa e qualitativa delle unità di misurazione dei servizi e delle attività svolti dalla Camera
- Sistemi e procedure relativi alla analisi delle spese di funzionamento (personale, beni e servizi)
- Sistemi e procedure di contabilità analitica.

Grazie all'attivazione dei citati sistemi informatizzati si riscontra un adeguato raccordo tra il presente Sistema ed i sistemi di programmazione e controllo esistenti.

### →Declinazione operativa del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di commercio dell'Emilia (Metodologia di misurazione e valutazione della performance)

#### FASE DI PROGRAMMAZIONE STRATEGICA E PIANIFICAZIONE OPERATIVA

Annualmente, entro il mese di ottobre, in attuazione di quanto stabilito dall'art. 5 del D.P.R. 254/2005 (Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di commercio), il Consiglio approva la Relazione previsionale e programmatica, di aggiornamento della strategia pluriennale dell'Ente: essa infatti ha carattere generale e illustra i programmi che si intendono attuare nell'anno di riferimento, in rapporto alle caratteristiche ed ai possibili sviluppi dell'economia locale e al sistema delle relazioni con gli organismi pubblici e privati operanti sul territorio, specificando, altresì, le finalità che si intendono perseguire e le risorse a loro destinate; vengono quindi in tal modo individuati gli obiettivi strategici per l'anno considerato.

Entro il 31 dicembre successivo, in applicazione dell'art. 6 del citato Regolamento, il Consiglio camerale approva il preventivo annuale, predisposto dalla Giunta e redatto in coerenza con la Relazione previsionale e programmatica. La relazione al preventivo, predisposta dalla Giunta, fornisce informazioni, fra l'altro, sulle risorse complessivamente destinate a finanziare gli obiettivi individuati in sede di Relazione previsionale e programmatica, in relazione ai risultati che si intendono raggiungere.

Unitamente al preventivo viene approvato dal Consiglio anche il P.I.R.A., Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi, redatto ai sensi dell'art. 19 del D. Lgs. 91/2011 e secondo le linee guida definite con DPCM 18/9/2012. Detto documento classifica gli obiettivi strategici, individuati con la Relazione previsionale e programmatica approvata nel mese di ottobre, in base all'articolazione in missioni/programmi/divisioni/gruppi secondo il sistema COFOG.

Sempre entro il 31 dicembre la Giunta, su proposta del Segretario Generale, approva il budget direzionale, che suddivide le risorse complessive in centri di responsabilità di spesa, ed ulteriormente in centri di costo.

Le risorse indicate nel budget direzionale sono quindi assegnate, entro il 31 dicembre, dal Segretario Generale con proprio atto ai dirigenti dai quali verranno destinate al perseguimento degli obiettivi che saranno definiti dalla Giunta camerale nel Piao .

Entro il 31 gennaio la Giunta approva il Piao, che discende dagli indirizzi di programmazione strategica definiti nella Relazione previsionale e programmatica per l'anno considerato, dalla quale riprende gli obiettivi strategici declinandoli in obiettivi operativi e sviluppandoli con indicatori e target.

Ai singoli obiettivi, sia strategici che operativi, può essere assegnato un peso percentuale specifico, diverso da quello risultante dalla ripartizione matematica del peso complessivo (100%) tra tutti gli obiettivi del medesimo livello. Analogamente si può procedere con l'articolazione dei pesi da assegnare ai diversi indicatori concernenti il medesimo obiettivo: tali indicatori possono avere un peso derivante dalla semplice suddivisione del peso complessivo degli indicatori legati ad un obiettivo (100%) per il numero degli indicatori stessi (ripartizione matematica dei pesi), oppure ad essi può essere attribuito un peso differenziato in relazione alla rilevanza attribuita alla realizzazione dell'obiettivo per la Camera, in modo tale che il totale risulti comunque 100%.

Tutti gli obiettivi operativi che vi sono ricompresi, e soprattutto quelli individuali, discendono da un iter condiviso:

secondo un percorso bottom-up, che prevede la formulazione di proposte da parte dei titolari di elevata qualificazione al dirigente di riferimento, nonché da parte dei dirigenti al Segretario Generale; ovvero seguendo il percorso inverso, attraverso la formulazione di direttive/proposte da parte del Segretario Generale e dei dirigenti, previo confronto e condivisione sia dei contenuti, che degli indicatori e dei target, con i soggetti che saranno coinvolti nella realizzazione degli obiettivi medesimi.

## **FASE DELL'ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI COMPORTAMENTI ATTESI**

La Giunta con proprio atto deliberativo – solitamente quello di approvazione del Piao - assegna gli obiettivi individuali al Segretario Generale entro il 31 gennaio di ogni anno, definendo altresì, se del caso, il “peso” attribuito a ciascun fattore utilizzato per la valutazione dei “comportamenti”.

Entro il 25 febbraio il Segretario Generale, con proprio atto

- assegna ai Dirigenti i rispettivi obiettivi individuali;
- assegna gli eventuali obiettivi intersettoriali (che coinvolgono personale afferente a diverse unità organizzative) e trasversali (ai quali concorrono, in ambiti e ruoli diversi, tutti i dipendenti) ai gruppi di lavoro interessati e individuati nell'ambito delle varie unità organizzative, incaricando i titolari di elevata qualificazione di renderli noti ai dipendenti del proprio Servizio che vi sono coinvolti;
- esplicita, con riferimento al personale non dirigente (e non titolare di EQ), quali tra tutti i fattori individuati nella Scheda di valutazione, verranno utilizzati per la valutazione della produttività annua (entrando, quindi, nella quantificazione della c.d. «Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa»), sentiti i dirigenti.

A seguire, ogni dirigente attribuisce gli obiettivi ai titolari di elevata qualificazione rispetto ai quali è sovraordinato; detti obiettivi sono anzitutto quelli individuali del titolare della EQ, nonché quelli assegnati al Servizio di diretta competenza. L'assegnazione deve avvenire entro febbraio, in modo che questi ultimi, con l'eventuale supporto dei dirigenti stessi, provvedano celermente all'assegnazione di detti obiettivi, unitamente a quelli intersettoriali e trasversali, a tutti i dipendenti del proprio Servizio.

L'assegnazione alle EQ e al personale degli obiettivi e dei comportamenti attesi può avvenire con le seguenti modalità alternative, in ogni caso con consegna delle schede di programmazione e delle schede di valutazione individuale:

- a) incontri individuali o collettivi tra Dirigenti e Elevanti qualificazioni, tra Elevanti qualificazioni (ed eventualmente Dirigenti) e personale;
- b) comunicazione via mail degli obiettivi assegnati e dei comportamenti attesi.

## **FASE DI MONITORAGGIO IN CORSO D'ANNO**

Il Segretario generale, con il supporto dell'Ufficio Pianificazione e Controllo di gestione e dell'Ufficio Gestione della performance e con la supervisione dell'OIV, provvede a monitorare l'andamento degli obiettivi nel corso dell'anno.

Il monitoraggio infrannuale viene effettuato con cadenza quadrimestrale, provvedendo ad accertare in modo analitico, per ogni obiettivo, il livello di conseguimento.

Il Segretario generale, con il supporto dell'Ufficio pianificazione e controllo, esamina le risultanze del monitoraggio al fine di verificare l'andamento delle attività, anche mediante incontri collettivi e individuali con i dirigenti.

Questi ultimi, a loro volta, effettuano colloqui con le EQ (ed eventualmente sessioni di lavoro collettive con i dipendenti dell'Area di competenza) allo scopo di verificare il livello di conseguimento degli obiettivi assegnati

rispetto ai target, individuare le cause di eventuali scostamenti rispetto alle performance attese, proposte in ordine alla modifica di alcuni obiettivi, indicatori e/o target a seguito di eventuali novità sopravvenute e ri-orientare i comportamenti.

Qualora si renda necessario o opportuno modificare il Piao, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili, tenuto conto delle previsioni di cui all'art. 6 del D. Lgs. 150/2009 il Segretario generale, con il supporto dell'Ufficio pianificazione e controllo, effettua il prima possibile la relativa segnalazione all'OIV al fine di sottoporre la proposta di variazione del Piao alla Giunta camerale.

Nel caso in cui la Giunta approvi la variazione, si avvierà un nuovo iter di assegnazione degli obiettivi, che dovrà avere luogo il più rapidamente possibile, comunque entro 15 giorni dall'approvazione della relativa deliberazione da parte della Giunta camerale.

Il monitoraggio infrannuale della performance viene effettuato utilizzando l'applicativo "Integra" messo a disposizione dall'Unioncamere: i Rilevatori individuati dai dirigenti tra il personale dell'Area dirigenziale, avuto riguardo alla "detenzione" (disponibilità) del dato da rilevare, provvederanno ad alimentare il sistema con le misure che, attraverso gli algoritmi di calcolo, determineranno il valore degli indicatori associati a ciascun obiettivo, mentre i Validatori (EQ e dirigenti) valideranno i dati inseriti.

## **FASE DI RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Al termine dell'esercizio la rilevazione dei dati finali avviene con le stesse modalità seguite nella fase di monitoraggio.

L'Ufficio Pianificazione e Controllo di gestione e dell'Ufficio Gestione della performance consolida i dati finali, che troveranno allocazione nella Relazione sulla performance, che sarà approvata dalla Giunta indicativamente entro il 31/5, salvo eccezioni motivate, in modo da consentire all'OIV di rendere il proprio parere (validazione) entro il mese di giugno, unitamente alla proposta di valutazione del Segretario Generale da formulare alla Giunta.

## **FASE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

La valutazione complessiva del personale alle dipendenze della Camera di commercio dell'Emilia viene effettuata:

- nei confronti del Segretario da parte della Giunta su proposta dell'OIV, in concomitanza con l'approvazione della Relazione sulla performance, per quanto concerne la componente "risultati"; sempre da parte della Giunta, su proposta del Presidente, relativamente alla componente "comportamenti";
- nei confronti dei Dirigenti da parte del Segretario generale, con l'ausilio dell'OIV;
- nei confronti delle EQ da parte dei Dirigenti responsabili di Area, previa armonizzazione delle valutazioni con il Segretario generale;
- nei confronti del restante personale da parte dei Dirigenti responsabili di Area, su proposta delle EQ e previa armonizzazione delle valutazioni con il Segretario generale.

Ai sensi di quanto formalizzato nella dichiarazione congiunta n. 1 del contratto collettivo integrativo del personale non dirigente parte normativa 2024-2026 sottoscritto il 31.12.2025 *"...la valutazione del personale sarà effettuata dal Dirigente di Area, sentito il responsabile di servizio, con la supervisione del Segretario Generale al fine di garantire l'omogeneità dell'applicazione del Sistema di Valutazione a livello di Ente"*.

I risultati ottenuti emergono dalla Relazione sulla performance, validata dall'OIV.

Detto documento evidenzia:

- la performance di Ente
- la performance delle sue articolazioni organizzative

- la performance legata agli obiettivi individuali assegnati al Segretario Generale, ai dirigenti e ai titolari di EQ (nonchè, in casi residuali, ai restanti dipendenti).

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.

#### A) Personale con qualifica dirigenziale

Oggetto della valutazione del Segretario generale sono:

- la valutazione dei risultati
  - performance (organizzativa) dell’Ente, risultante dalla performance organizzativa relativa all’ente nella sua globalità, determinata dal meta-indicatore sintetico restituito dal sistema di gestione del ciclo della performance (“Integra”) tenendo conto del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici che contribuiscono a determinare la performance di ente (eventualmente “ponderato” in base al peso preventivamente attribuito a ogni obiettivo strategico in fase di pianificazione);
  - performance (individuale) legata al grado di conseguimento degli obiettivi individuali assegnati al Segretario Generale.  
Detti obiettivi individuali sono:
    - almeno 3 e non più di 10, salvo eccezioni motivate; tra questi assumono rilievo gli obiettivi individuali legati alla prevenzione della corruzione e alla promozione della trasparenza, il costante monitoraggio degli standard dei servizi, gli esiti della formazione specifica e obbligatoria (con prova finale) dei Segretari Generali;
- i comportamenti agiti e le competenze dimostrate dal Segretario Generale stesso per conseguire i risultati prefissati, come definiti nella tabella di cui al par. 4.3 (pag. 37).

La valutazione della performance del Segretario Generale è articolata come segue:

<i>Fattore</i>	<i>Punteggio massimo</i>
<u>Risultati</u>	
performance di Ente	50
obiettivi individuali	30
<u>Comportamenti</u>	20
TOTALE	100

Oggetto della valutazione dei Dirigenti sono:

- la valutazione dei risultati
  - performance (organizzativa) dell’Ente, risultante dalla performance organizzativa relativa all’ente nella sua globalità, determinata dal meta-indicatore sintetico restituito dal sistema di gestione del ciclo della performance (“Integra”) tenendo conto del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici che contribuiscono a determinare la performance di ente (eventualmente “ponderato” in base al peso preventivamente attribuito a ogni obiettivo strategico in fase di pianificazione);
  - performance (organizzativa) dell’articolazione di diretta competenza e responsabilità (Area dirigenziale), determinata dal meta-indicatore sintetico restituito dal sistema di gestione del ciclo della performance (“Integra”), calcolato “a risalita” come media -eventualmente ponderata sulla base del peso assegnato ai diversi obiettivi-, del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati alle singole articolazioni organizzative rientranti nell’Area dirigenziale, ivi compresi gli obiettivi intersettoriali e trasversali;
  - performance (individuale) legata al grado di conseguimento degli obiettivi individuali assegnati al singolo dirigente.

Detti obiettivi individuali sono:

- almeno 2 e non più di 6, salvo eccezioni motivate;
- i comportamenti agiti e le competenze dimostrate dai dirigenti stessi per conseguire i risultati prefissati, come definiti nella tabella di cui al par. 4.3 (pag. 37).

La valutazione della performance dei dirigenti è articolata come segue:

<i>Fattore</i>	<i>Punteggio massimo</i>
<u>Risultati</u>	
performance di Ente	15
ambito organizzativo di diretta responsabilità	45
obiettivi individuali	20
<u>Comportamenti</u>	20
TOTALE	100

La valutazione dei comportamenti del personale con qualifica dirigenziale, ivi compreso il Segretario Generale, viene effettuata seguendo il procedimento di seguito descritto:

- i fattori da valutare, elencati nella scheda di valutazione individuale, sono quelli indicati nel SMVP (si veda la griglia a pag. 37)
- detti fattori hanno il “peso” stabilito rispettivamente dalla Giunta con riferimento al Segretario Generale, solitamente con l’atto di approvazione del Piao e da quest’ultimo con riferimento ai dirigenti; il totale di tutti i “pesi” attribuiti ai singoli fattori risulta 100;
- per ogni fattore si determina il punteggio massimo attribuibile in base al peso del fattore considerato (es.: punti totali riferiti ai comportamenti: 20; peso del singolo fattore: 25%; punteggio massimo attribuibile al singolo fattore considerato:  $20 \times 25\% = 5$  punti)
- ogni fattore viene quindi valutato, dalla Giunta per il Segretario Generale e dal Segretario Generale per i dirigenti, secondo la scala di giudizio e valori presenti nella tabella sottostante:

Livelli di valutazione rispetto alle aspettative		
al di sotto	al di sotto	20% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore
in linea	migliorabile	35% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore
	adeguato	50% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore
al di sopra	più che adeguato	60% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore
	al di sopra	75% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore
eccellente	decisamente al di sopra	90% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore
	eccellente	100% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore

- per ogni fattore di valutazione si applica al punteggio massimo teoricamente attribuibile il livello di valutazione rispetto alle aspettative (es: 50% - adeguato; punteggio massimo attribuibile al fattore considerato: 5, riprendendo l’esempio precedente; livello di valutazione: 75%; punti effettivamente attribuiti:  $5 \times 75\% = 3,75$ ).

#### **Attribuzione della retribuzione di risultato**

In via ordinaria il Fondo per il finanziamento della retribuzione di risultato, definito dal Segretario Generale con propria determinazione sulla scorta di quanto stabilito annualmente dalla Giunta camerale con propria deliberazione in sede di individuazione delle linee di indirizzo in materia di costituzione del fondo per il

finanziamento della retribuzione di posizione e risultato del personale con qualifica dirigenziale, viene destinato a remunerare:

- i risultati conseguiti dal Segretario
- i risultati conseguiti da ciascuna delle due funzioni dirigenziali

Al punteggio totale derivante dalla Scheda di valutazione sono associate le percentuali di attribuzione della retribuzione di risultato come segue:

- da punti 81 a punti 100 = 100% della retribuzione di risultato teorica
- da punti 61 a punti 80 = 80% della retribuzione di risultato teorica
- da punti 51 a punti 60 = 50% della retribuzione di risultato teorica
- da punti 21 a punti 50 = 30% della retribuzione di risultato teorica
- al di sotto di punti 21 = 0% della retribuzione di risultato teorica.

## B) Personale incaricato di Elevata Qualificazione/Elevata qualificazione

Oggetto della valutazione del personale incaricato di Elevata Qualificazione /Elevata qualificazione, sono:

- la valutazione dei risultati
  - performance (organizzativa) dell'Ente, risultante dalla performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità, determinata dal meta-indicatore sintetico restituito dal sistema di gestione del ciclo della performance ("Integra") tenendo conto del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici che contribuiscono a determinare la performance di ente (eventualmente "ponderato" in base al peso preventivamente attribuito a ogni obiettivo strategico in fase di pianificazione);
  - performance (organizzativa) dell'articolazione di diretta competenza e responsabilità (Servizio), determinata dal meta-indicatore sintetico restituito dal sistema di gestione del ciclo della performance ("Integra"), calcolato "a risalita" come media -eventualmente ponderata sulla base del peso assegnato ai diversi obiettivi-, del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati al Servizio ovvero agli Uffici che ne fanno parte, ivi compresi gli obiettivi intersettoriali e trasversali;
  - performance (individuale) legata al grado di conseguimento degli obiettivi individuali assegnati al singolo titolare di E.Q./EQ  
Detti obiettivi individuali sono:
    - almeno 1 e non più di 4, salvo eccezioni motivate.
- i comportamenti agiti e le competenze dimostrate dalle Elevate Qualificazioni/Elevate qualificazioni stesse per conseguire i risultati prefissati, come definiti nella tabella di cui al par. 4.3 (pag. 37).

La valutazione della performance del personale incaricato di elevata qualificazione è articolata come segue:

<i>Fattore</i>	<i>Punteggio massimo</i>
<u>Risultati</u>	
performance di Ente	10
ambito organizzativo di diretta responsabilità	30
obiettivi individuali	20
<u>Comportamenti</u>	40
TOTALE	100

La valutazione dei comportamenti del personale titolare di elevata qualificazione viene effettuata seguendo il procedimento di seguito descritto:

- i fattori da valutare, elencati nella scheda di valutazione individuale, sono quelli indicati nel SMVP (si

veda la griglia a pag. 37)

- detti fattori hanno il “peso” stabilito dal Segretario Generale su proposta dei dirigenti; il totale di tutti i “pesi” attribuiti ai singoli fattori risulta 100;
- per ogni fattore si determina il punteggio massimo attribuibile in base al peso del fattore considerato (es.: punti totali riferiti ai comportamenti: 40; peso del singolo fattore: 25%; punteggio massimo attribuibile al singolo fattore considerato:  $40 \times 25\% = 10$  punti)
- ogni fattore viene quindi valutato secondo la scala di giudizio e valori presenti nella tabella sottostante:

Livelli di valutazione rispetto alle aspettative		
al di sotto	al di sotto	20% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore
in linea	migliorabile	35% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore
	adeguato	50% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore
al di sopra	più che adeguato	60% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore
	al di sopra	75% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore
eccellente	decisamente al di sopra	90% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore
	eccellente	100% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore

- per ogni fattore di valutazione si applica al punteggio massimo teoricamente attribuibile il livello di valutazione rispetto alle aspettative (es: 50% - adeguato; punteggio massimo attribuibile al fattore considerato: 10, riprendendo l’esempio precedente; livello di valutazione: 75%; punti effettivamente attribuiti:  $10 \times 75\% = 7,5$ ).

Qualora nel corso dell’anno si verificano, per qualsiasi motivo, passaggi da un’area dirigenziale all’altra, occorrerà compilare due distinte schede di valutazione.

#### Attribuzione della retribuzione di risultato

Il Fondo delle Elevate qualificazioni, come definito annualmente dal Segretario Generale con propria determinazione, viene destinato a remunerare la retribuzione di risultato delle elevate qualificazioni in misura non inferiore al 15% delle risorse complessive del Fondo.

Al punteggio totale derivante dalla Scheda di valutazione sono associate le percentuali di attribuzione della retribuzione di risultato come segue:

- da punti 91 a punti 100 = 100% della retribuzione di risultato
- da punti 71 a punti 90 = 83,00% della retribuzione di risultato
- da punti 51 a punti 70 = 66,67% della retribuzione di risultato
- da punti 21 a punti 50 = 50% della retribuzione di risultato
- al di sotto di punti 21 = nessuna retribuzione di risultato

#### C) Personale non dirigente

Oggetto della valutazione del restante personale sono:

- la valutazione dei risultati
  - performance (organizzativa) dell’Ente, risultante dalla performance organizzativa relativa all’ente nella sua globalità, determinata dal meta-indicatore sintetico restituito dal sistema di gestione del

ciclo della performance (“Integra”) tenendo conto del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici che contribuiscono a determinare la performance di ente (eventualmente “ponderato” in base al peso preventivamente attribuito a ogni obiettivo strategico in fase di pianificazione);

- performance (organizzativa) dell’articolazione di appartenenza (Servizio), determinata dal meta-indicatore sintetico restituito dal sistema di gestione del ciclo della performance (“Integra”), calcolato come media -eventualmente ponderata sulla base del peso assegnato ai diversi obiettivi-, del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati al Servizio ovvero agli Uffici del quale il valutato fa parte, ivi compresi gli obiettivi intersettoriali e trasversali;
- performance (individuale) legata al grado di conseguimento degli obiettivi individuali eventualmente assegnati al singolo dipendente non titolare di EQ

Detti obiettivi individuali sono:

- non più di 2.
- i comportamenti agiti e le competenze dimostrate dai dipendenti stessi per conseguire i risultati prefissati.

La valutazione della performance del personale non dirigente è articolata come segue:

<i>Fattore</i>	<i>Punteggio massimo</i>
<u>Risultati</u>	
performance di Ente	5
ambito organizzativo di appartenenza (Servizio)	55 (*)
obiettivi individuali	= (*)
<u>Comportamenti</u>	40
TOTALE	100

(\*) Considerato che le linee guida di Unioncamere suggeriscono di non attribuire obiettivi individuali al personale non dirigenziale, né titolare di elevata qualificazione, qualora ciò avvenga (in ipotesi residuali), la percentuale di incidenza dei risultati di questi ultimi viene individuata nel 10%, mentre quella di performance organizzativa viene ridotta al 15%.

La valutazione dei comportamenti del personale non dirigente viene effettuata seguendo il procedimento di seguito descritto:

- I fattori da valutare, elencati nella scheda di valutazione individuale, sono quelli indicati nel paragrafo 4.3;
- detti fattori hanno il “peso” stabilito dal Segretario Generale su proposta dei dirigenti; il totale di tutti i “pesi” attribuiti ai singoli fattori risulta 100;
- per ogni fattore si determina il punteggio massimo attribuibile in base al peso del fattore considerato (es.: punti totali riferiti ai comportamenti: 40; peso del singolo fattore: 25%; punteggio massimo attribuibile al singolo fattore considerato:  $40 \times 25\% = 10$  punti)
- ogni fattore viene quindi valutato secondo la scala di giudizio e valori presenti nella tabella sottostante:

Livelli di valutazione rispetto alle aspettative		
al di sotto	al di sotto	20% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore
in linea	migliorabile	35% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore
	adeguato	50% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore

al di sopra	più che adeguato	60% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore
	al di sopra	75% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore
eccellente	decisamente al di sopra	90% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore
	eccellente	100% del punteggio massimo assegnabile ad ogni fattore

- per ogni fattore di valutazione si applica al punteggio massimo teoricamente attribuibile il livello di valutazione rispetto alle aspettative (es: 50% - adeguato; punteggio massimo attribuibile al fattore considerato: 17,5, riprendendo l'esempio precedente; livello di valutazione: 50%; punti effettivamente attribuiti:  $10 \times 50\% = 5$ ).

Qualora nel corso dell'anno si verificano casi di mobilità interna, la valutazione avverrà secondo il criterio di prevalenza, ossia avverrà con riferimento al ruolo ricoperto o all'ambito lavorativo di cui il valutato ha fatto parte per il maggior numero di mesi. Qualora non sia applicabile il predetto criterio, occorrerà compilare due distinte schede di valutazione della performance.

### Attribuzione del premio correlato alla performance (produttività)

Il Fondo risorse decentrate, come definito annualmente dal Segretario Generale con propria determinazione, viene destinato a finanziare, fra l'altro, i premi correlati alla performance organizzativa e i premi correlati alla performance individuale (lettere a) e b) dell'art. 80 comma 2 del CCNL 16.11.2022).

Ai sensi dell'art. 80, comma 3 del citato CCNL, *“La contrattazione integrativa destina ai trattamenti economici di cui al comma 2, lettere a), b), c), d), e), f) la parte prevalente delle risorse di cui all'art. 79, comma 2 (Fondo risorse decentrate) del presente CCNL, ove stanziato, con esclusione delle lettere c), f), g) del comma 3 dell'art. 67 del CCNL 21.05.2018 e, specificamente, alla performance individuale almeno il 30% delle citate risorse di cui al comma 2.”*

A tal fine, la Scheda di valutazione gestita tramite l'applicativo “Integra” determina, ai fini dell'imputazione dell'onere al Fondo risorse decentrate, la percentuale di premio correlato alla performance organizzativa e quella legata invece alla performance individuale.

Inoltre, in applicazione dell'art. 81 del CCNL 16.11.2022, ai dipendenti che conseguiranno le valutazioni più elevate in relazione alla performance individuale, sarà attribuita una maggiorazione del premio individuale di cui all'art. 80, comma 2, lett.b), - premio correlato alla performance individuale -. La misura di detta maggiorazione sarà definita in sede di contrattazione integrativa, in misura non inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente. La contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita.

Le risorse destinate in sede di contrattazione collettiva integrativa all'erogazione del premio correlato alla performance organizzativa sono distribuite sulla base dei coefficienti relativi alle categorie di appartenenza (che considerano il diverso grado di partecipazione alla determinazione dei risultati dell'Ente), tenuto conto dei dipendenti con riduzione oraria (part time).

categoria	coefficiente
Operatori esperti	100
Istruttori	130
Funzionari ed Elevata qualificazione	150

Si definisce in tal modo la cifra teoricamente spettante a ciascun dipendente, alla quale viene applicata la valutazione risultante dalla scheda di valutazione individuale.

Al punteggio derivante dalla Scheda di valutazione in relazione alla performance organizzativa sono associate le percentuali di attribuzione del premio correlato alla performance organizzativa come segue:

- da punti 21 a punti 30 = 100% della somma teoricamente spettante
- da punti 16 a punti 20 = 80% della somma teoricamente spettante
- da punti 6 a punti 15 = 60% della somma teoricamente spettante
- al di sotto di punti 6 = 0% della somma teoricamente spettante.

Ferme restando le soglie minime di servizio effettivo necessarie per accedere alla valutazione della prestazione lavorativa e per accedere alla premialità come disciplinate in sede di contrattazione collettiva integrativa nell'ambito dei criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla performance.

In caso di mancato raggiungimento dell'obiettivo o di raggiungimento parziale, le risorse corrispondenti saranno trattate secondo quanto stabilito dall'art. 80, comma 1, ultimo periodo, del CCNL 16.11.2022.

Le risorse destinate in sede di contrattazione collettiva integrativa all'erogazione del premio correlato alla performance individuale, escluse le risorse destinate, nella medesima sede, alla differenziazione del premio individuale ai sensi dell'art. 81 del CCNL 16.11.2022, sono distribuite sulla base dei coefficienti relativi alle categorie di appartenenza (che considerano il diverso grado di partecipazione alla determinazione dei risultati dell'Ente), tenuto conto dei dipendenti con riduzione oraria (part time).

<i>categoria</i>	<i>coefficiente</i>
Operatori esperti	100
Istruttori	130
Funzionari ed Elevata qualificazione	150

Si definisce in tal modo la cifra teoricamente spettante a ciascun dipendente, alla quale viene applicata la valutazione risultante dalla scheda di valutazione individuale; ferme restando le soglie minime di servizio effettivo necessarie per accedere alla valutazione della prestazione lavorativa e per accedere alla premialità come disciplinate in sede di contrattazione collettiva integrativa nell'ambito dei criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla performance.

Al punteggio totale derivante dalla Scheda di valutazione è associata la corrispondente percentuale di attribuzione del premio correlato alla performance individuale.

Esempio: valutazione complessiva punti 56 = 80% del premio  
valutazione complessiva punti 42 = 60% del premio  
al di sotto di punti 15 = 0% del premio.

## → Scheda di programmazione







AMBITO STRATEGICO 1. -----				
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>1.1 -----</b>			
<b>Descrizione</b>	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.			
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	005 – Regolamentazione			
<b>Risorse economiche</b>	---.--- Euro			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno n+1</b>	<b>Target anno n+2</b>	<b>Target anno n+1</b>
(.....)				
<b>Tipo indicatore:...</b>	..... / .....	≥ 1	≥ 1,5	≥ 1,8
<b>Fonte indicatore:...</b>				
(.....)				
<b>Tipo indicatore:...</b>	..... / .....	≥ 1	≥ 1,5	≥ 1,8
<b>Fonte indicatore:...</b>				
↓				
OBIETTIVO STRATEGICO 1.1 SVILUPPO SOSTENIBILE, GREEN ECONOMY E INNOVAZIONE				
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>1.1.1</b>			
<b>Descrizione</b>	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.			
<b>Risorse economiche</b>	..... Euro			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno n+1</b>		
.....				
<b>Tipo indicatore:...</b>	..... / .....	≥ 1		
<b>Fonte indicatore:...</b>				
.....				
<b>Tipo indicatore:...</b>	..... / .....	≥ 1		
<b>Fonte indicatore:...</b>				
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>1.1.2</b>			
<b>Descrizione</b>	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.			
<b>Risorse economiche</b>	..... Euro			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno n+1</b>		
.....				
<b>Tipo indicatore:...</b>	..... / .....	≥ 70%		
<b>Fonte indicatore:...</b>				



→ Scheda di monitoraggio e valutazione della performance

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

→ Schede di valutazione individuale

Scheda di valutazione (Segretario Generale)

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

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

  
 Punteggio complessivo  
85,5 / 100,0

## Scheda di valutazione (Dirigenti)

RISULTATI	Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	Punteggio componente				
		Performance_Ente_001				88%	13,2		
					<b>13,2 / 15,0</b>				
RISULTATI	Ambito organizzativo di diretta responsabilità	Indicatore sintetico performance Area		Punteggio	Punteggio componente				
		Performance_Area_00N				75%	33,8		
					<b>33,8 / 45,0</b>				
RISULTATI	Obiettivi individuali	Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio	Punteggio componente				
						Obj_001	20%	70%	2,8
						Obj_002	20%	90%	3,6
						Obj_003	10%	95%	1,9
						Obj_N	50%	85%	8,5
<b>100%</b>					<b>16,8 / 20,0</b>				

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	20%	Sub-Fattore_002.1	eccellente	0,8	
		Sub-Fattore_002.2	eccellente	0,8	
		Sub-Fattore_002.3	al di sopra	0,6	
		Sub-Fattore_002.4	eccellente	0,8	
		Sub-Fattore_002.5	in linea	0,4	
Fattore_003	20%	Sub-Fattore_003.1	al di sotto	0,4	
		Sub-Fattore_003.2	in linea	1,0	
...					
Fattore_M	25%	Sub-Fattore_M.1	eccellente	1,7	
		Sub-Fattore_M.2	al di sopra	1,3	
		Sub-Fattore_M.3	eccellente	1,7	
<b>100%</b>					<b>15,2 / 20,0</b>

Punteggio complessivo  
**79,0 / 100,0**

## Scheda di valutazione (EQ)

RISULTATI	Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	Punteggio componente	
	Performance_Ente_001	88%	8,8	8,8 / 10,0	
	Ambito organizzativo di diretta responsabilità	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio	Punteggio componente	
	Performance_Area_00N	75%	22,5	22,5 / 30,0	
Obiettivi individuali		Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio	Punteggio componente
Obj_001	20%	70%	2,8	16,8 / 20,0	
Obj_002	20%	90%	3,6		
Obj_003	10%	95%	1,9		
Obj_N	50%	85%	8,5		
		<b>100%</b>			

COMPORAMENTI	Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio	Punteggio componente "Comportamenti"
	<b>Capacità di valutazione dei collaboratori</b>	25%	Sub-Fattore_001.1	eccellente	
		Sub-Fattore_001.2	in linea	1,7	
		Sub-Fattore_001.3	eccellente	3,3	
<b>Fattore_002</b>	30%	Sub-Fattore_002.1	eccellente	2,4	
		Sub-Fattore_002.2	eccellente	2,4	
		Sub-Fattore_002.3	al di sopra	1,8	
		Sub-Fattore_002.4	eccellente	2,4	
		Sub-Fattore_002.5	in linea	1,2	
<b>Fattore_003</b>	15%	Sub-Fattore_003.1	al di sotto	0,6	
		Sub-Fattore_003.2	in linea	1,5	
...					
<b>Fattore_M</b>	30%	Sub-Fattore_M.1	eccellente	4,0	
		Sub-Fattore_M.2	al di sopra	3,0	
		Sub-Fattore_M.3	eccellente	4,0	
	<b>100%</b>				31,6 / 40,0

Punteggio complessivo  
79,7 / 100,0

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance organizzativa	▶ 31,3 / 40,0	78,3%
Performance individuale	▶ 48,4 / 60,0	80,7%

# Scheda di valutazione (Dipendenti)

Scheda di valutazione individuale (Dipendenti)				Personale	
Performance di ente	Performance Ente		Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	
			88,00%	4,40	
					Punteggio componente
					4,40 / 5,00
RISULTATI Ambito organizzativo	Performance Servizio		Indicatore sintetico performance Area	Punteggio	
			100,00%	55,00	
					Punteggio componente
					55,00 / 55,00
Obiettivi individuali			Peso attribuito	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio
					Punteggio componente
					0,00 / 0,00
Comportamenti	Peso attribuito fattore	Fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative		Punteggio
	9,00%	fattore_001	in linea - adeguata		1,80
	10,00%	fattore_002	al di sopra		3,00
	9,00%	fattore_003	più che adeguata		2,16
	9,00%	fattore_004	più che adeguata		2,16
	9,00%	fattore_005	in linea - migliori		1,26
	9,00%	fattore_006	al di sopra		2,70
	9,00%	fattore_007	in linea - migliori		1,26
	9,00%	fattore_008	più che adeguata		2,16
	9,00%	fattore_009	in linea - migliori		1,26
	9,00%	fattore_010	al di sotto		0,72
	9,00%	fattore_011	eccellente		3,60
					Punteggio componente
					22,08 / 40,00
					Punteggio complessivo
					81,48 / 100,00
Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)					
Azioni di sviluppo organizzativo e professionale					
Data	Il valutatore		Il valutato		
Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:					
Performance organizzativa	▶ 59,40 / 60,00		◻ 99,00%		
Performance individuale	▶ 12,62 / 40,00		◻ 31,54%		

→ 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"> <li>- efficienza</li> <li>- efficacia</li> <li>- stato delle risorse</li> <li>- qualità (erogata o percepita)</li> <li>- impatto (outcome)</li> <li>- economico-patrimoniale</li> <li>- struttura</li> </ul>
Unità di misura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Data</li> <li>- Euro</li> <li>- FTE</li> <li>- Giorni</li> <li>- Numero</li> <li>- Ore</li> <li>- Percentuale</li> </ul>
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"> <li>- Misura</li> <li>- Misura 1-Misura 2</li> <li>- .....</li> <li>- Misura 1/Misura 2</li> <li>- (Misura 1*Misura 2)/Misura 3</li> <li>- .....</li> </ul>
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>

IL SEGRETARIO GENERALE  
(Roberto Albonetti)

IL PRESIDENTE  
(Stefano Landi)

Atto sottoscritto con firma digitale ai sensi del D.Lgs. 82 del 7.3.2005 e s.m.i.

**ALLEGATO 1 - Valutazione partecipativa - Modello di applicazione per le CCIAA**

# VALUTAZIONE PARTECIPATIVA

MODELLO DI APPLICAZIONE PER LE CCIAA

ottobre 2021



## SOMMARIO

<b>Q</b> → <b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>3</b>
<b>Ⓕ</b> → <b>INQUADRAMENTO NORMATIVO</b> .....	<b>4</b>
<b>Ⓒ</b> → <b>RIFERIMENTI METODOLOGICI</b> .....	<b>8</b>
<b>4</b> → <b>PROCESSO</b> .....	<b>10</b>
4.1 - Progettare .....	12
4.2 - Preparare e implementare.....	17
4.3 - Rispondere, rivedere e ri-programmare.....	20
<b>Ⓕ</b> → <b>ESITI DELLA SPERIMENTAZIONE</b> .....	<b>23</b>
5.1 - <i>Case histories</i> : processi a valenza esterna .....	23
5.2 - <i>Case histories</i> : processo a valenza interna.....	26
<b>**</b> → <b>ALLEGATI</b> .....	<b>28</b>

2

---

## Q → INTRODUZIONE

Le CCIAA, come tutte le amministrazioni pubbliche, sono chiamate a prevedere un crescente ricorso a forme di valutazione della performance nell'ambito di un rapporto di confronto e collaborazione con i propri stakeholder.

Si tratta di una modalità di valutazione che prevede il pieno coinvolgimento degli interlocutori, rovesciando la prospettiva per cui l'utente/stakeholder è esclusivamente oggetto d'indagine, ma diviene a tutti gli effetti un co-valutatore delle attività e dei servizi di cui beneficia, anche ai fini del miglioramento organizzativo.

Grazie alla valutazione partecipativa, si prevede l'integrazione dell'azione amministrativa con il punto di vista degli stakeholder, utilizzando le informazioni raccolte ai fini della programmazione futura e per il miglioramento delle attività e dei servizi.

A tal proposito, il Dipartimento della Funzione pubblica ha emanato a novembre 2019 apposite Linee guida. A seguito di queste, Unioncamere – ente associativo nazionale delle CCIAA – ha intrapreso con il suddetto Dipartimento un percorso laboratoriale di sperimentazione per individuare le modalità più idonee al fine di declinare le citate Linee guida rispetto alla specificità degli enti camerali.

Le CCIAA, anche avvalendosi del presente framework metodologico, dovranno, quindi, progressivamente introdurre nel proprio SMVP l'approccio alla valutazione partecipativa sulla base delle indicazioni che scaturiscono da questo percorso nazionale.

Il concetto di valutazione partecipativa potrà (e dovrà) essere introdotto dalle Camere di commercio in maniera graduale nei propri Sistemi di misurazione e valutazione, a partire dal prossimo ciclo di pianificazione.

## ⓕ → INQUADRAMENTO NORMATIVO

Le novità apportate dal **d.lgs.150/2009**, come modificato dal **d.lgs. 74/2017**, introducono nel nostro ordinamento la valutazione partecipativa, ossia una forma di valutazione della performance che avviene nell'ambito di un rapporto di collaborazione tra amministrazioni e cittadini. Con essa, la partecipazione dei cittadini alla valutazione della performance, da mero principio si trasforma in effettivo processo gestionale.

Nel quadro normativo vigente, la funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta, dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance, dai dirigenti di ciascuna amministrazione e dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione ("nuovo" d.lgs. 150/2009<sup>1</sup> – art. 7, comma 2, lettera c). Lo stesso articolo precisa che la partecipazione dei cittadini e gli altri utenti finali riguarda la performance organizzativa dell'amministrazione.

Inoltre, l'art. 8 del medesimo decreto, dedicato agli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa, enuncia tra questi:

- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (lettera c);
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione (lettera e);

Infine, l'art. 19 bis è interamente dedicato alla partecipazione dei cittadini e degli altri utenti ed in particolare al comma 1 prevede che:

- i cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative anche comunicando direttamente all'OIV il loro grado di soddisfazione per le attività e i servizi erogati [...].

Lo stesso articolo al comma 2 prevede che:

---

<sup>1</sup> Quando si cita il d.lgs. 150/2009 si fa riferimento sempre alla versione modificata dal d.lgs. 74/2017, che ha introdotto per la prima volta il concetto di valutazione partecipativa nella Pubblica amministrazione.

- ciascuna amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi [...].

Al fine di fornire un indirizzo alle amministrazioni pubbliche per adempiere alle prescrizioni normative, il Dipartimento della Funzione pubblica ha emanato nel 2019 le **Linee guida n.4 sulla valutazione partecipativa** nelle amministrazioni pubbliche.

In esse, la valutazione partecipativa è definita come un processo attraverso il quale il cittadino e/o l'utente cessa di essere esclusivamente oggetto di indagine, diventando co-valutatore delle attività e dei servizi di cui beneficia, anche ai fini del miglioramento organizzativo.

Pertanto, la finalità ultima della valutazione partecipativa è quella dell'integrazione dell'azione amministrativa con il punto di vista dei cittadini e/o degli utenti.

Le Linee guida del Dipartimento interpretano la valutazione partecipativa come uno strumento che consente alle amministrazioni pubbliche di:

- migliorare la qualità delle attività e dei servizi pubblici, avvicinandoli ai reali bisogni dei cittadini grazie alle loro idee e suggerimenti, attraverso cui raggiungere una conoscenza più completa dei bisogni;
- promuovere processi di innovazione amministrativa;
- mobilitare risorse e capitale sociale presenti sul territorio, attivando processi di cittadinanza attiva, responsabilizzando e motivando i cittadini per rafforzare la coesione sociale e il senso di appartenenza alla collettività;
- gestire e ridurre i conflitti, rafforzando la fiducia nelle istituzioni e contrastando il deficit di legittimità e consenso, anche attraverso il miglioramento della trasparenza e l'apertura verso l'esterno dell'operato dell'amministrazione pubblica;
- integrare il performance management nei processi decisionali, collegando realmente la valutazione alla pianificazione, migliorando l'uso delle informazioni di performance sia da parte dei dirigenti pubblici e dei politici, sia da parte dei cittadini.

Le stesse Linee guida suggeriscono un processo di implementazione della valutazione partecipativa articolato in sette fasi:

- mappatura degli stakeholder;
- selezione servizi, attività e modalità di coinvolgimento;
- selezione dei cittadini/valutatori;
- dimensioni di performance;

- motivazione dei cittadini/valutatori;
- valutazione delle attività e/o dei servizi;
- utilizzo dei risultati della valutazione.

La mappatura degli stakeholder prevede l'individuazione dei soggetti che sono interessati e/o che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione e l'identificazione dei soggetti specifici da coinvolgere nella valutazione partecipativa.

Segue la selezione dei servizi e delle attività su cui avviare la valutazione partecipativa (adottando un approccio graduale e definendo un arco temporale entro il quale sottoporre a valutazione partecipativa tutte le attività e i servizi erogati) e la definizione delle modalità di coinvolgimento ritenute più idonee, a seconda del profilo di ciascuna categoria di stakeholder. A tal fine le linee guida del DFP propongono un set di strumenti di coinvolgimento, dando evidenza della relazione tra gli stessi e le diverse tipologie di servizi/funzioni.

Il processo di valutazione partecipativa segue con l'identificazione delle dimensioni di performance sulle quali i cittadini/utenti sono chiamati a esprimersi. A tal fine, le linee guida del DFP suggeriscono, a titolo esemplificativo, le seguenti dimensioni di performance per ciascuna tipologia di servizio/attività:

- servizi di front office, a favore degli utenti esterni e finali: efficacia quantitativa erogata, efficacia qualitativa erogata, efficacia qualitativa percepita, impatti;
- servizi di back-office e attività di amministrazione generale, a favore degli utenti interni: efficacia quantitativa erogata, efficacia qualitativa erogata, efficacia qualitativa percepita, efficienza temporale, efficienza economica;
- attività di regolazione e di trasferimento: efficacia qualitativa erogata, efficacia qualitativa percepita, efficienza temporale, efficienza economica.

Estrema rilevanza assume la motivazione dei cittadini/valutatori che deve essere mantenuta a dei livelli adeguati attraverso:

- la comunicazione: per fornire informazioni preliminari che mettano gli stakeholder in una condizione di consapevolezza e responsabilità, per fornire feed-back e garantire l'accountability del processo;
- la formazione: per ridurre le asimmetrie informative con i cittadini/valutatori e per far acquisire ai dipendenti pubblici che dovranno gestire e coordinare il processo di valutazione partecipativa le conoscenze e competenze necessarie;

- la socializzazione: per informare i cittadini/utenti dell'importanza del proprio ruolo all'interno del processo e sul rafforzamento di un'identità di gruppo.

Segue la valutazione delle attività e/o dei servizi, ossia la raccolta dei dati prodotti sia dall'intervento diretto dei cittadini/utenti sia da altre fonti; l'elaborazione, analisi e interpretazione dei dati e la comunicazione dei risultati della valutazione.

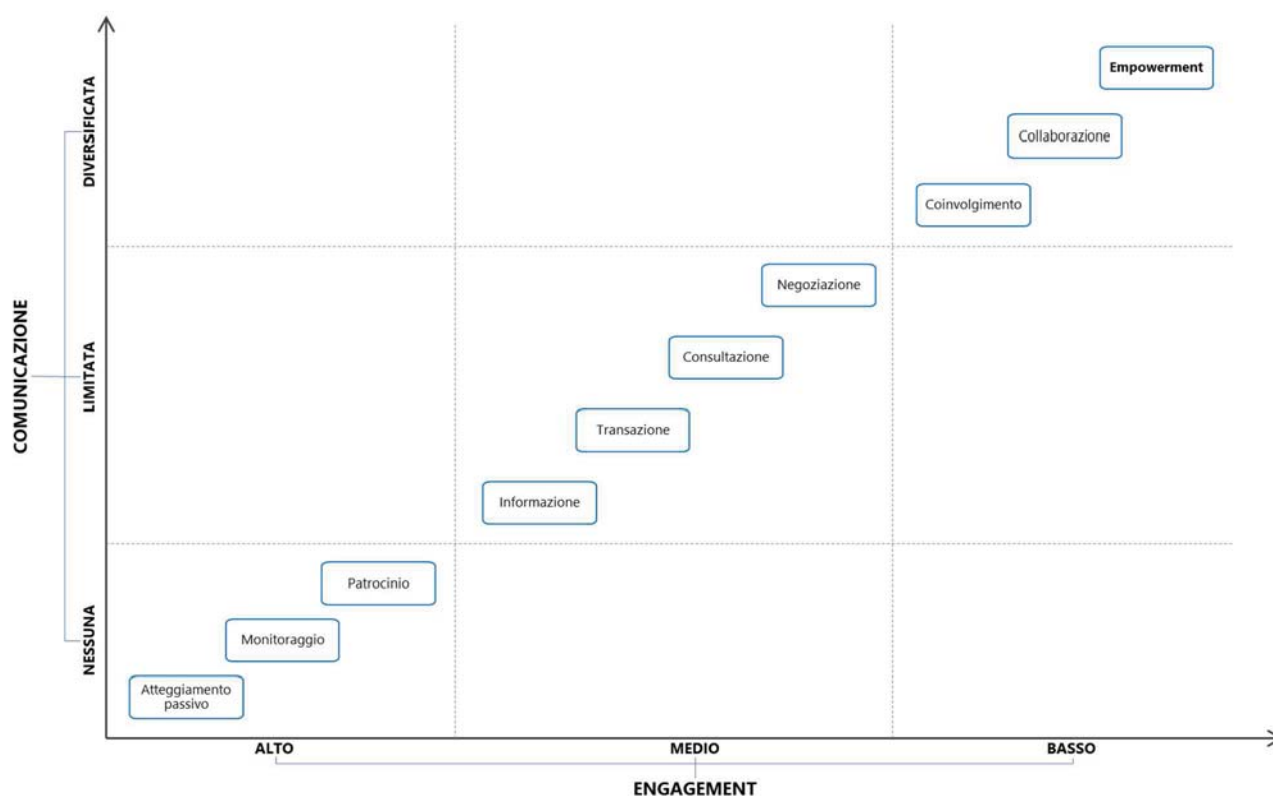
Le informazioni elaborate nell'ambito della valutazione partecipativa devono essere utilizzate e pertanto:

- produrre effetti sulla valutazione della performance organizzativa;
- essere da supporto ai processi decisionali tesi alla ri-progettazione in chiave migliorativa dei servizi e delle attività.

## ⑤ → RIFERIMENTI METODOLOGICI

Ai fini di un compiuto inquadramento del processo di *stakeholder engagement* per la valutazione partecipativa, si può fare riferimento ad alcuni concetti contenuti nella metodologia più riconosciuta a livello internazionale in materia. Si tratta del modello proposto dallo standard AA1000 Stakeholder Engagement.

In particolare, è interessante notare come l'*engagement* sia visto come un percorso progressivo, da sviluppare nel corso del tempo e tendente a realizzare, nel lungo termine, l'*empowerment*, ossia l'integrazione delle parti interessate nella governance, nella strategia e nell'operatività dell'organizzazione. Ciò ovviamente prevede un graduale approfondimento delle iniziative di comunicazione e di *engagement*. Quest'ultimo, peraltro, è un concetto che va al di là del semplice coinvolgimento e prevede l'instaurazione di un rapporto duraturo all'interno del quale vengono assunti e mantenuti determinati impegni.



8

Di seguito, viene riportato un prospetto che chiarisce quali strumenti e modalità possono essere eventualmente associati ai vari stadi del coinvolgimento.

A tal proposito, occorre sottolineare un aspetto peculiare delle CCIAA, che risiede nel loro profilo istituzionale e nel particolare meccanismo di formazione degli organi statutari. In questi ultimi, siedono infatti i rappresentanti delle principali categorie dell'economia locale (associazioni di categoria, ordini professionali, organizzazioni sindacali). Di fatto, si configura un meccanismo di *governance* che prevede già la presenza, all'interno degli organi di indirizzo politico, di soggetti che rappresentano categorie e organizzazioni senz'altro annoverabili tra i principali stakeholder delle Camere.

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO	STRUMENTI E MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO
<b>Atteggiamento passivo</b> Nessuna comunicazione attiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Istanze delle parti interessate espresse attraverso proteste/reclami</li> <li>• Lettere</li> <li>• Media</li> <li>• Siti web ecc.</li> </ul>
<b>Monitoraggio (tenere sotto controllo)</b> Comunicazione unidirezionale: da stakeholder ad amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoraggio dei media e di Internet.</li> <li>• Rapporti di seconda mano da altre parti interessate, possibilmente tramite interviste mirate</li> </ul>
<b>Patrocinio</b> Comunicazione unidirezionale: dall'amministrazione alle parti interessate	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressione sugli organismi di regolamentazione</li> <li>• Altri sforzi di <i>advocacy</i> attraverso i social media</li> <li>• Attività di lobby</li> </ul>
<b>Informa&lt;ione</b> Comunicazione unidirezionale: dall'amministrazione agli stakeholder, senza alcun invito a rispondere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bollettini e lettere</li> <li>• Opuscoli</li> <li>• Rapporti e siti web</li> <li>• Discorsi, conferenze e presentazioni pubbliche</li> </ul>
<b>Transa&lt;ione</b> Impegno bidirezionale limitato: impostazione e monitoraggio dei risultati in base a termini e standard condivisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partnership</li> <li>• Concessione di sovvenzioni</li> </ul>
<b>Consulta&lt;ione</b> Coinvolgimento bi-direzionale limitato: l'organizzazione chiede, le parti interessate rispondono	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondaggi</li> <li>• Focus group</li> <li>• Incontri/interviste con stakeholder selezionati</li> <li>• Incontri pubblici</li> <li>• Workshop</li> </ul>
<b>Nego&lt;ia&lt;ione</b> Coinvolgimento bi-direzionale limitato: discussione su una specifica questione o una serie di questioni con l'obiettivo di raggiungere il consenso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrattazione collettiva (es. con i lavoratori attraverso i loro sindacati)</li> </ul>
<b>Coinvolgimento</b> Coinvolgimento multi-direzionale: apprendimento da parte di tutti, ma stakeholder e amministrazione ancora agiscono indipendentemente gli uni dagli altri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forum multi-stakeholder</li> <li>• Panel consultivi</li> <li>• Focus group</li> <li>• Strumenti di coinvolgimento on-line</li> </ul>
<b>Collabora&lt;ione</b> Impegno a due o più vie: apprendimento congiunto, processo decisionale e azioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progetti congiunti</li> <li>• Partnership</li> <li>• Iniziative multi-stakeholder</li> <li>• Piattaforme collaborative on-line</li> </ul>
<b>Empowerment</b> Nuove forme di <i>accountability</i> ; decisioni delegate agli stakeholder; le parti interessate svolgono un ruolo nel plasmare l'agenda dell'amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrazione delle parti interessate nella governance, strategia e operazioni dell'organizzazione</li> </ul>

## 4 → PROCESSO

Da quanto esposto nell'inquadramento normativo e metodologico e tenuto conto della finalità ultima della valutazione partecipativa – l'integrazione dell'azione amministrativa con il punto di vista dei cittadini e/o degli utenti – si desume che per l'implementazione della stessa le amministrazioni sono chiamate a mettere in atto un processo di *stakeholder engagement*. Questo può essere definito come l'impegno a far proprio il principio dell'**inclusività**, il che significa riconoscere agli stakeholder il diritto ad essere ascoltati e accettare l'impegno di rendicontare della propria attività e delle proprie scelte. L'idea alla base del coinvolgimento è, quindi, la creazione e la gestione di relazioni fiduciarie tra un'organizzazione e gli stakeholder, al fine di migliorare la creazione del valore sociale e, nel caso specifico delle amministrazioni pubbliche, del valore pubblico.

Oltre a questo, si ritiene che il processo debba essere informato ai seguenti principi:

- **significatività** → deve riguardare servizi/processi ritenuti fondamentali per le amministrazioni camerali;
- **sostenibilità** → nel senso che non deve essere troppo onerosa la raccolta dei feedback e dei contributi, altrimenti si corre il rischio che avvenga sporadicamente e non si riesca a dare continuità nel tempo;
- **imparzialità della valutazione** → in modo da evitare l'autoreferenzialità ovvero la scelta di interlocutori troppo vicini all'ente e, quindi, troppo ben predisposti.

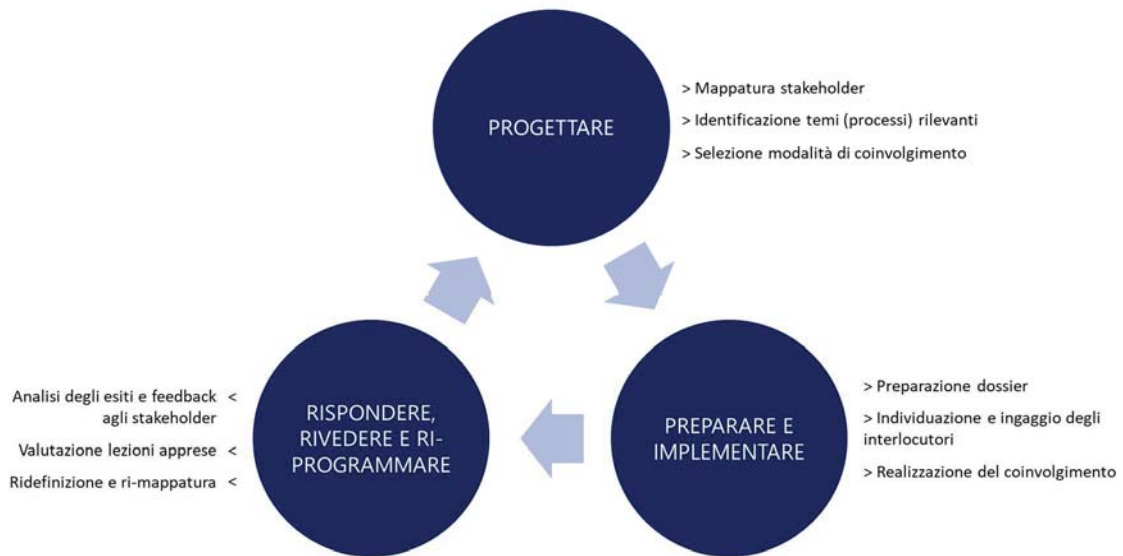
10

L'impostazione del processo che si propone per le CCIAA è frutto di un adattamento agli scopi specifici di utilizzo del modello proposto dallo standard AA1000, sia nella sua versione del 2005 sia in quella più recente del 2015, oltre che ai dettami delle Linee guida del Dipartimento della Funzione pubblica. Tale adattamento è avvenuto alla luce della considerazione delle specificità camerali e sulla base delle emergenze della sperimentazione sul campo avvenuta proprio nell'ambito di un Laboratorio effettuato in collaborazione con il Dipartimento (si veda in proposito il successivo capitolo 5).

Di seguito, si propone, dunque, la rappresentazione del processo di *stakeholder engagement* per la valutazione partecipativa. Esso viene visto come un processo ciclico teso al miglioramento continuo che, come tale, si chiude con una fase di azione e revisione nella

quale si monitora e valuta l'*engagement*, si dà seguito alle azioni previste e si rendiconta quanto attuato.

Risulta evidente la coerenza di metodo tra il processo di *stakeholder engagement* proposto e le indicazioni fornite dal Dipartimento della Funzione Pubblica per l'implementazione della valutazione partecipativa.





Il lavoro di mappatura può far emergere, peraltro, le relazioni con alcuni soggetti che non vengono abitualmente presi in considerazione, consentendo di andare oltre la cerchia degli interlocutori più tradizionali e individuare tutti i soggetti che potenzialmente possono esprimere interesse o influenza rispetto alle attività della CCIAA.

Al di là di una mera elencazione, è auspicabile procedere alla segmentazione degli stakeholder in funzione delle caratteristiche comuni e degli elementi di differenziazione. Si tratta, infatti, di categorie eterogenee rispetto alle quali è necessario adottare un approccio diversificato.

Pur essendo interessante avere un quadro ampio ed esaustivo, è altresì fondamentale, per un basilare principio di "economicità", mirare e focalizzare l'attenzione sui soggetti (e relativi processi) che rivestono un ruolo centrale per le strategie e l'operatività dell'ente. La mappatura deve, infatti, permettere di individuare gli «stakeholder chiave» attraverso la valutazione congiunta:

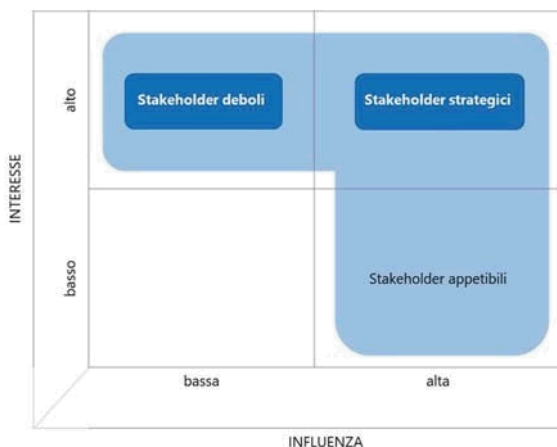
- del livello di **interesse** che gli stakeholder hanno nei confronti dell'attività della CCIAA;
- del livello di **influenza** che gli stakeholder possono esercitare sulle scelte della CCIAA.

In funzione dei due parametri, è possibile «pesare» ciascuna categoria di stakeholder ed esplicitare quali opportunità e sfide essa rappresenta. Una modalità pratica è procedere alla compilazione di una matrice nella quale si attribuisce, per ogni stakeholder, un punteggio rispettivamente a interesse e influenza, determinando:

- gli **stakeholder strategici**, che è necessario coinvolgere;
- gli **stakeholder deboli**, che è doveroso coinvolgere;
- gli **stakeholder appetibili**, che è opportuno coinvolgere.

Fermo restando che è auspicabile il più ampio coinvolgimento possibile, gli stakeholder "chiave" sono senz'altro quelli strategici e, per le CCIAA in quanto amministrazioni pubbliche, anche gli stakeholder deboli, trattandosi di categorie "vulnerabili", che andrebbero supportate, potenziate e ingaggiate anche tramite la stessa valutazione partecipativa.

### Matrice interesse/influenza



### > Identificare temi e processi rilevanti

Una volta definiti gli interlocutori (stakeholder), si può tracciare il perimetro dell'*engagement*. Una prima alternativa è quella di procedere a una valutazione complessiva delle performance dell'ente, pur se questo richiede un notevole sforzo organizzativo e comporta l'oggettiva difficoltà di individuare interlocutori in grado di interagire su tutti gli eterogenei ambiti oggetto della performance camerale.

14

La seconda opzione può essere quella di adottare un approccio più selettivo e mirato. Come già chiarito in precedenza, ci si può focalizzare sui soggetti e, di conseguenza, sui processi maggiormente rilevanti, ossia quelli che rivestono un ruolo centrale per le strategie e l'operatività dell'ente. In alternativa, si potrebbero tenere in considerazione i processi a cui le CCIAA sono tenute obbligatoriamente. E, ancora, lasciarsi guidare dalle performance raggiunte, selezionando i processi/attività con un grado di raggiungimento dei risultati inferiore alle aspettative.

Ovviamente, la scelta dei temi/processi porta con sé la considerazione dei relativi obiettivi/indicatori di performance inseriti nei Piani della CCIAA, come si vedrà in dettaglio negli step successivi (v. in particolare la preparazione del dossier, l'analisi degli esiti e la valutazione delle lezioni apprese).

## > Scegliere modalità di coinvolgimento

Effettuare la mappatura è solo il primo step. Almeno gli interlocutori «chiave» devono, infatti, diventare protagonisti di un dialogo che consenta di recepirne concretamente le aspettative, dando loro la possibilità di esprimere le proprie opinioni e di confrontarsi con la Camera. Ciò significa assumersi il "rischio" dell'ascolto, dal momento che implica l'impegno di dare poi fattivamente seguito a quanto recepito.

Le modalità, gli strumenti e i canali per realizzare il dialogo sono differenziati in funzione delle categorie di stakeholder interessate. Si possono citare a titolo esemplificativo: focus group, panel di esperti (si veda in appendice per un approfondimento di queste due metodiche), o ancora sessioni di lavoro dedicate, interviste a testimoni privilegiati, ecc. Inoltre, le CCIAA potranno utilizzare e capitalizzare in quest'ottica strumenti/canali di ascolto eventualmente già in uso.

Tenuto conto della tipologia di attività/processi/servizi oggetto di confronto e del profilo degli stakeholder, viene dunque selezionato il metodo di *engagement*, ricercandone uno che consenta di indagare in profondità gli argomenti oggetto d'interesse. L'identificazione del metodo più adeguato dovrà avvenire anche tenendo conto di alcuni punti di attenzione ai fini della valutazione partecipativa:

- la valutazione deve fondarsi sulla discussione di quanto documentato;
- la valutazione deve realizzarsi a partire dall'analisi degli effetti e dei risultati prodotti e della loro congruenza con gli obiettivi prefissati;
- l'atto valutativo non deve esaurirsi nell'espressione di un giudizio sintetico ma produrre un giudizio articolato e arricchito da precise argomentazioni;
- grazie alla valutazione, deve essere possibile evidenziare gli eventuali elementi di criticità e definire le piste di intervento per riprogettare le linee di azione ai fini del miglioramento.

In ogni caso, la scelta dovrà orientarsi verso l'utilizzo di modalità non direttive per sollecitare e incoraggiare gli stakeholder a esprimere liberamente il proprio punto di vista sui diversi aspetti del funzionamento del processo/servizio.

In base agli strumenti utilizzati, può rilevarsi utile la partecipazione di una figura di moderatore/facilitatore non direttamente collegata all'ente. Ciò può presentare delle criticità (la minore conoscenza del contesto di riferimento della CCIAA) ma al contempo permettere una maggiore apertura al dialogo. Ovviamente, il ruolo del facilitatore può avere

maggiormente senso nella fase di avvio e prima sperimentazione della valutazione partecipativa. A regime, infatti, questa deve essere governata il più possibile direttamente dall'ente in tutte le sue fasi, diventando uno degli attrezzi a disposizione del management e degli organi politici per orientare e valutare gli impatti e i risultati prodotti.

## 4.2 - PREPARARE E IMPLEMENTARE

La materiale realizzazione dell'*engagement* è una fase decisiva, che va adeguatamente istruita e gestita, potendo disporre del necessario materiale informativo e mettendolo a disposizione degli stakeholder, una volta individuati puntualmente i soggetti (nel senso di nomi e cognomi) da interpellare.

### > Preparare il dossier

Occorre predisporre il materiale per costituire una base conoscitiva in merito alle performance dell'ente in generale, ovvero a quelle dei processi specifici che si è scelto di approfondire in base al già prefigurato approccio "selettivo".

Oltre agli **obiettivi/indicatori** presenti nei Piani e nelle Relazioni sulla performance, si potranno mettere a frutto le informazioni presenti nel patrimonio informativo della CCIAA e del Sistema camerale, a prescindere dalla loro presenza nei documenti formali, quali:

- **indicatori di *benchmarking***;
- costi e dimensionamento dei **processi**;
- risultanze di rilevazioni di ***customer satisfaction*** e di **standard di servi<io**.

Il Dossier così costruito rappresenta una base per ingaggiare, intraprendere e alimentare la discussione.

### > Individuare e ingaggiare gli interlocutori

A seguito della preparazione, si procede a individuare in concreto i soggetti con cui dialogare: si tratta di individuare in dettaglio i referenti individuali che possono apportare maggiore valore informativo e relazionale. A seconda del caso (dell'oggetto della discussione) e dell'organizzazione da coinvolgere, si potrà fare riferimento a una figura direttiva con una visione globale e organica oppure a un referente specialistico maggiormente coinvolto nell'operatività e, per questo, capace di realizzare degli affondi sulle questioni da discutere e condividere.

Una volta individuate le persone da coinvolgere all'interno delle organizzazioni, si deve procedere a "invitarle" attraverso le modalità ritenute più idonee e a inviare loro del

materiale informativo che possa metterli nelle condizioni di capire il contesto entro il quale si realizza l'iniziativa di *engagement*, le finalità perseguite, le aspettative di risultato, oltre ad informazioni preliminari sui temi oggetto del confronto. Per ottimizzare la preparazione del confronto, si potrà indirizzare una nota informativa desunta dal più ampio Dossier predisposto in precedenza, dal quale estrarre gli elementi salienti su cui s'intende focalizzare l'attenzione.

### **> Rendere operativo il coinvolgimento**

Nella fase di implementazione si realizza l'effettivo coinvolgimento attraverso il ricorso ai metodi e tecniche precedentemente individuati. Si raccoglie, dunque, il punto di vista e i contributi degli stakeholder, avendo cura di garantire la tracciabilità delle informazioni attraverso l'adozione di strumenti utili alla documentazione di quanto attuato e di quanto è emerso.

La valutazione partecipativa della performance organizzativa di ciascuna CCIAA dovrebbe consentire di rispondere ad alcune domande-guida:

- **cosa e come ci misuriamo e valutiamo** → condividere le attuali dimensioni di valutazione delle attività camerali;
- **cosa vorrebbero che valutassimo** → identificare gli aspetti rilevanti per la valutazione delle attività e dei servizi resi dalla prospettiva degli stakeholder;
- **come e su quali elementi ci valutano** → acquisire elementi informativi utili alla formulazione di giudizi motivati sull'operato delle CCIAA;
- **in cosa possiamo migliorare** → verificare l'aderenza delle attività e servizi resi alle attese degli stakeholder e rilevare eventuali indicazioni di miglioramento.

Quale che sia il metodo prescelto, si dovrà porre la necessaria cura affinché l'*engagement* avvenga il più possibile in un clima informale e di ascolto reciproco, nel quale ci si possa concentrare sugli aspetti sostanziali e in cui ogni soggetto possa sentirsi libero di portare la propria esperienza e, nello scambio con l'ente e/o con gli altri stakeholder, di approfondire le motivazioni dei propri giudizi.

Infine, ferma restando l'esigenza già richiamata di presidio e controllo delle varie fasi del processo in capo all'ente, si dovrà valutare l'opportunità di potersi avvalere, in una fase iniziale, di una figura terza, non appartenente alla CCIAA, che possa svolgere da conduttore/facilitatore del momento di ascolto, garantendo massima libertà di espressione.

Una scelta del genere dovrà essere effettuata alla luce del *trade-off* esistente tra le già citate esigenze di terzietà e la circostanza per cui un soggetto esterno non può ovviamente disporre della stessa profondità di conoscenze che potrebbe avere un referente interno dell'ente; una soluzione interessante sul piano pratico potrebbe consistere nel fare ricorso alla figura del facilitatore, affiancandolo con esperti camerali nella veste di "uditori" non coinvolti in maniera diretta nell'interlocuzione.

Anche questa soluzione, però, potrebbe avere delle "ripercussioni", nel senso che gli stakeholder potrebbero non sentirsi liberi di esprimere il proprio giudizio, considerata la presenza di rappresentanti della Camera di commercio.

Prima di impostare il momento del coinvolgimento, dunque, dovranno essere presi in considerazione tutti questi aspetti e si dovrà fare una valutazione di punti di forza e criticità delle varie soluzioni prospettate, allo scopo di raggiungere l'obiettivo prefissato.

In ogni caso, quale che sia l'esito, occorre considerare che il confronto, necessario e fisiologico, va indirizzato e governato, ivi compresa una possibile conflittualità. In tal modo, il lavoro, piuttosto che essere una mera *survey* con la partecipazione degli stakeholder, consentirà effettivamente di innescare un processo partecipativo con ricadute positive anche sulle competenze interne.

19

#### **Condivisione Report di Controllo strategico con gli organi**

La peculiare natura istituzionale delle Camere rende possibile l'attivazione di un coinvolgimento continuo degli stakeholder. Si è già chiarito, infatti, come gli organi di indirizzo siano formati da esponenti delle principali categorie dell'economia locale (associazioni di categoria, ordini professionali, organizzazioni sindacali).

Allora, oltre ai tradizionali passaggi formali e adempimenti previsti dalle norme (es. approvazione di Piao e Relazione sulla performance), è possibile prevedere annualmente la presentazione e discussione del Report di controllo strategico predisposto con l'OIV, affinché gli amministratori possano apprezzare il grado di avanzamento delle policy e dei programmi, oltre a una valutazione ampia e organica della performance nelle sue varie dimensioni.

## 4.3 - RISPONDERE, RIVEDERE E RI-PROGRAMMARE

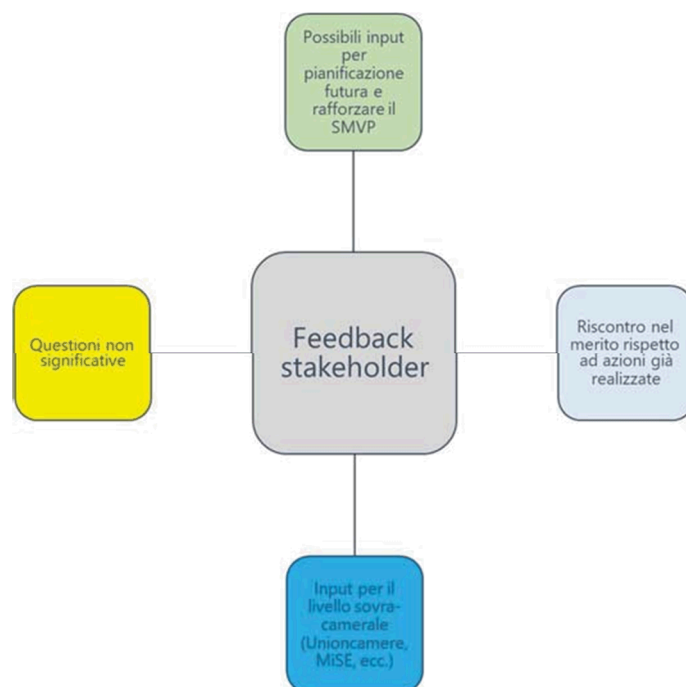
A chiusura del processo, si prevede lo sviluppo e la comunicazione di un *action plan* di risposta, attraverso il quale "dare conto", esternamente e internamente, di quanto emerso dall'*engagement* e di come si intende agire per dar seguito alle riflessioni emerse.

### > Analizzare gli esiti e dare feedback agli stakeholder

A valle del coinvolgimento, occorre analizzare e sistematizzare gli input raccolti dagli stakeholder, al fine di rispondere adeguatamente alle loro aspettative ma anche per dare un'effettiva concretizzazione delle richieste emerse. Infatti, l'*engagement* è un processo auspicabilmente duraturo, la cui instaurazione comporta la fatica e il rischio dell'ascolto. Per poter effettivamente mantenere tale coinvolgimento nel tempo, occorre dare seguito e riscontro agli input raccolti, mettendoli a frutto laddove si dimostrino degli utili spunti per il futuro e aggiustando la comunicazione per gli aspetti sui quali si è riscontrato un disallineamento tra la realtà fattuale (oggettivamente misurata) e la percezione raccolta.

A tale scopo, si ritiene utile inquadrare l'analisi, operando una distinzione tra:

- elementi di cui la Camera terrà conto in fase di pianificazione, misurazione, valutazione e rendicontazione delle performance;
- elementi derivanti da un disallineamento tra la percezione degli stakeholder e quanto realizzato dalla Camera e per i quali la stessa si impegna a dare un riscontro;
- elementi che fuoriescono dal perimetro di azione diretta ed esclusiva della Camera ma riconducibili alla «performance di filiera» e per i quali la Camera potrà farsi portatrice di istanze;
- elementi residuali ritenuti non pertinenti rispetto ai temi presi in esame o agli ambiti di indagine.



20

## > Valutare le lezioni apprese

Un altro elemento fondamentale risiede nella rilettura critica di quanto emerso dall'interlocuzione con gli stakeholder. In questo caso, il principale rischio che si corre è quello di incappare in un atteggiamento "difensivo" da parte della struttura a fronte di eventuali rilievi critici emersi o aree di miglioramento evidenziate; peraltro, è fisiologico che, anche in casi di conclamata eccellenza, la discussione possa orientarsi sui margini, pur residuali, di miglioramento.

Operativamente, al termine del coinvolgimento si perverrà a un Report di sintesi contenente le sollecitazioni raccolte e vagliate, come suggerisce la figura precedente, per:

- ri-orientare i servizi/processi
- contribuire alla valutazione consuntiva delle performance (processo complesso e iterativo che chiama in causa una *congrèie* di attori e che viene riportato nella Relazione sulla performance)
- alimentare la futura pianificazione camerale
- aggiustare la comunicazione
- fornire a propria volta degli input per il livello sopra-territoriale, lì dove entrano in gioco soggetti che travalicano il contesto locale.

21

### Inserire le risultanze nella Relazione sulla performance

Gli elementi di valutazione consuntiva delle performance, raccolti in chiave "partecipativa" mediante l'ascolto degli stakeholder, potranno essere sintetizzati e utilizzati:

- in appositi box da inserire all'interno della Relazione;
- per alimentare le Schede di rendicontazione dei singoli obiettivi, nei campi appositamente previsti proprio per la valutazione, laddove sia stato raccolto un feedback specifico e riconducibile appunto a specifici obiettivi.

Obiettivo .....				
Descrizione	.....			
Risultato misurato dell'Obiettivo	--,%			
Valutazione Obiettivo	● <b>Parzialmente raggiunto</b> <i>Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Phasellus euismod lorem aliquam, aliquet neque nec, sollicitudin est. Etiam malesuada risus id tellus pretium, et imperdiet ipsum bibendum</i>			
Indicatore	Algoritmo	Target anno X	Consuntivo anno X	Scostamento rispetto al target
... (Fonte)				
... (Fonte)				
... (Fonte)				

### > Ridefinizione e ri-mappatura

Dovrà essere analizzato anche il processo stesso di *engagement* per capire come renderlo ancora più utile ed efficace ai fini di un effettivo e positivo coinvolgimento delle parti interessate.

Infine, occorre una notazione in merito alla frequenza di aggiornamento della mappatura degli stakeholder. In generale, seppure gli interlocutori di un'organizzazione non mutino in maniera repentina, è possibile che nel corso del tempo la "geografia" degli stakeholder subisca dei cambiamenti. Per questo è appropriato riconsiderare l'attività di mappatura all'inizio o alla fine di ciascun ciclo di *engagement* e provvedere, qualora se ne manifesti la necessità, a una sua «manutenzione» in chiave di aggiornamento.

## @ → ESITI DELLA SPERIMENTAZIONE

Il laboratorio avviato, a partire dagli ultimi mesi del 2020, da Unioncamere con il Dipartimento della Funzione pubblica, ha visto il coinvolgimento delle CCIAA di Cosenza e Modena.

È stata dapprima effettuata una mappatura generale degli stakeholder dell'ente, utilizzando le Matrici attività/stakeholder e interesse/influenza.

In seguito, si è deciso di procedere focalizzando l'attenzione su alcuni specifici processi, prendendone in considerazione due con valenza esterna (Registro delle imprese e Digitalizzazione) e uno con valenza interna (Gestione delle risorse umane).

Per ciascuno dei processi individuati, si è proceduto a una mappatura di dettaglio degli stakeholder e all'elaborazione di un dossier informativo contenente tutte le informazioni e i dati a disposizione riguardanti i processi delle singole CCIAA e del sistema camerale. Nello specifico, sono stati presi in esame le Relazioni sulla performance 2020 e i Piani sulla performance 2021, nonché indicatori presenti sulla piattaforma Pareto.

23

### 5.1 - CASE HISTORIES: PROCESSI A VALENZA ESTERNA

Attraverso il confronto e la condivisione con i referenti delle Camere, sono state identificate le categorie di stakeholder da coinvolgere nella sperimentazione. Per quanto riguarda i primi due processi individuati (Registro delle imprese e Digitalizzazione), sono stati scelti i rappresentanti degli Ordini Professionali e degli Intermediari delle imprese.

Tenuto conto della tipologia di attività e servizi oggetto di confronto (Servizi diretti a cittadini e imprese secondo la classificazione proposta dalle linee guida n. 4 del DFP) e del profilo degli stakeholder è stato selezionato come metodo di engagement il Focus Group.

Nella fase di pianificazione si è convenuto di realizzare due focus group speculari, uno per ciascuna delle Camere di commercio coinvolte. In entrambi i casi, quindi, sono stati esaminati tre ambiti di indagine coerenti con le finalità della valutazione partecipativa enunciate nelle Linee guida n. 4 del Dipartimento della Funzione pubblica e le finalità specifiche del coinvolgimento degli stakeholder per la valutazione partecipativa sperimentato dalle CCIAA di Cosenza e Modena. I suddetti ambiti d'indagine sono:

- aspetti rilevanti per la valutazione e ambiti di miglioramento;

- dimensioni di performance e indicatori;
- coerenza tra obiettivi della CCIAA e aspetti rilevanti per gli stakeholder.

Sono stati prodotti dei Dossier strutturati per i singoli processi e, in seguito, le Camere hanno provveduto a raccogliere le adesioni degli stakeholder attraverso un primo contatto e al successivo invio di una lettera d'invito contenente finalità, modalità e oggetto del Focus group, corredata da informazioni preliminari sui processi e sui servizi oggetto di valutazione partecipativa (estratte dai citati dossier).

I singoli focus group hanno visto la partecipazione e il contributo di consulenti specializzati che hanno avuto il ruolo di moderatori e che hanno guidato l'interazione tra i partecipanti. Ai fini della conduzione del focus group, sono state individuate delle domande-guida a supporto del facilitatore per l'avvio e la gestione della discussione (sintetizzate nella tabella seguente).

#### Schema logico dei Focus Group

Finalità V.P. (linee guida DFP)	Focus Group – Sperimentazione Valutazione partecipativa		
	Ambiti d'indagine	Finalità	Domande-guida
Migliorare qualità attività e servizi Promuovere processi di innovazione amministrativa Mobilitare risorse e capitale sociale del territorio Gestire e ridurre i conflitti Integrare il performance management nei processi decisionali	Aspetti rilevanti per la valutazione e ambiti di miglioramento	Come e su quali elementi ci valutano	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Quali sono i servizi del Registro delle Imprese che utilizzate?</li> <li>– Qual è la vostra esperienza come fruitori dei servizi?</li> <li>– Quali sono gli aspetti dei servizi che ritenete rilevanti ai fini della vostra soddisfazione e per la qualità del servizio stesso?</li> <li>– Quali sono secondo voi i punti di forza e i punti di debolezza del servizio?</li> </ul>
		In cosa possiamo migliorare	
	Dimensioni di performance e indicatori	Cosa e come ci misuriamo e valutiamo e cosa vorrebbero che valutassimo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Le dimensioni di performance e gli indicatori utilizzati ad oggi dalla CCIAA per valutare i servizi, includono gli aspetti da voi ritenuti rilevanti?</li> <li>– Quali potrebbero essere le ulteriori dimensioni di performance e indicatori da utilizzare?</li> </ul>
		Cosa vorrebbero che valutassimo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ritenete che gli obiettivi che si è posta la CCIAA siano pienamente coerenti con gli aspetti per voi rilevanti fin ora emersi? Come rafforzare tale coerenza?</li> </ul>
	Coerenza tra obiettivi della CCIAA e aspetti rilevanti per gli stakeholder		

24

Successivamente alla realizzazione dei focus group, per garantire la tracciabilità delle informazioni rilevate e delle riflessioni emerse, sono stati redatti dei verbali, poi condivisi con gli stakeholder partecipanti e validati dagli stessi. Si è quindi proceduto alla sistematizzazione e analisi dei risultati (riclassificando le informazioni) ed elaborando un documento interno ad

uso della Camera di commercio e al contempo un action plan di risposta a tutti gli stakeholder partecipanti.

Gli esiti dei due focus group hanno consentito a entrambe le CCIAA di riscontrare alcuni elementi di miglioramento e, in taluni casi, il non perfetto allineamento tra quanto comunicato dagli enti e quanto percepito dai destinatari dei servizi.

#### \* **Metodologia del Focus group**

Il focus group prevede un piccolo gruppo di persone (di solito compreso tra 6 e 12), che si riunisce intorno a un tavolo per discutere su un argomento specifico sotto la guida di un moderatore. Ha una durata media di un'ora e mezzo o due.

È una modalità di ascolto che consente di dare rilievo non tanto alla risposta del singolo, ma all'interazione tra i partecipanti, in modo che ciascuno contribuisca a focalizzare la questione dal proprio punto di vista. L'intervento di un soggetto può stimolare gli altri a parlare, può far emergere alcune esperienze dimenticate, e così via.

I partecipanti, ancorché provenienti da categorie diverse di stakeholder dovrebbero essere il più possibile omogenei tra loro (ad esempio dal punto di vista del grado di istruzione), affinché ciascuno si senta in una condizione di parità rispetto agli altri e per evitare degli squilibri nella comunicazione.

Il tavolo deve essere coordinato da un moderatore, che ha la funzione di gestire la discussione e favorire l'interazione tra i partecipanti, seguendo in modo flessibile una traccia di discussione predisposta in precedenza e intervenendo nel caso il dibattito ristagni o qualora uno degli intervenuti sia di ostacolo alla proficua partecipazione da parte degli altri.

Il moderatore deve assumere una posizione neutrale, ossia non deve far trasparire le proprie opinioni né deve relazionarsi direttamente con i partecipanti, quanto piuttosto deve favorire il confronto tra loro.

Più in dettaglio, questa figura ha il compito di assicurare che:

- la discussione non si allontani troppo dai temi previsti;
- tutti partecipino al dibattito;
- la discussione non sia dominata dai "leader" e che si mantenga sempre viva, eventualmente esercitando la tecnica del rilancio degli stimoli emersi in precedenza;

La CCIAA deve individuare i partecipanti al focus group tra i soggetti particolarmente interessati/coINVOLTI: le imprese, le altre associazioni/organizzazioni di categoria/settore, ecc. Per le finalità di questo specifico focus group, si suggerisce di individuare i partecipanti in modo da coprire lo spettro più ampio possibile delle attività della Camera.

Infine, alcune avvertenze:

- è preferibile che i partecipanti al focus non si conoscano tra loro, in modo da minimizzare le eventuali influenze che potrebbero sorgere. Se questo non è possibile, può essere utile prendere nota delle eventuali aree non affrontate durante la discussione e affrontarle successivamente con altri strumenti, ad esempio le interviste individuali;

- la discussione deve avere un carattere informale e i partecipanti devono sentirsi liberi di esprimere la propria opinione sia sugli argomenti oggetto del focus group che su quelli accessori che emergono nel corso della discussione.

Le informazioni emerse dalla discussione potranno essere rielaborate in un documento che riprenda e sintetizzi le principali risultanze e possa confluire nel Bilancio sociale, oltre a rappresentare una preziosa risorsa per i vertici ai fini della conoscenza in chiave decisionale e di riposizionamento strategico.

Dal punto di vista dei tempi, a quale punto del processo di rendicontazione sociale è utile fare ricorso allo strumento del focus group? In realtà, non esiste una tempistica predefinita, ma è una valutazione di opportunità che la singola organizzazione deve effettuare. In generale, si raccomanda di utilizzarlo allorché si sia raggiunto almeno un discreto grado di maturità nel percorso di rendicontazione e accountability, in particolare per finalità che afferiscono alla verifica delle informazioni veicolate nei Report – in particolare circa gli indicatori prescelti – ovvero per effettuare approfondimenti su iniziative e progetti di particolare rilevanza strategica rispetto alle quali si ritiene di effettuare il «focus».

## 5.2 - CASE HISTORIES: PROCESSO A VALENZA INTERNA

In merito alla sperimentazione relativa al processo di Gestione delle Risorse umane, ancora in fase di finalizzazione alla data di realizzazione del presente documento, più che concentrarsi sulla valutazione delle evidenze pregresse, si è ritenuto interessante concentrarsi sugli aspetti programmatici.

Gli interlocutori individuati sono riconducibili a diverse tipologie: Amministratori, Segretari , quali generali, referenti tecnici.

Come modalità di coinvolgimento, è stato prescelto un **Panel consultivo**, allargando la compagine delle Camere sperimentatrici. Tale modalità di ascolto prevede:

- un breve questionario a domande aperte, rispetto alle quali si chiede un primo feedback agli interlocutori;
- l'elaborazione di un primo Report di sintesi, che non dovrà riportare i punti di vista individuali ma evidenziare in generale elementi di convergenza e di divergenza;
- la realizzazione di brevi sessioni di confronto comune nelle quali analizzare tali elementi;
- la redazione di un Report finale, che possa indicazioni per ispirare in prospettiva le scelte future.

#### \* Metodologia del Panel consultivo

È possibile attivare un panel di ascolto composto da esponenti delle principali categorie di stakeholder. La numerosità del panel, al fine di un'efficiente gestione dello stesso, dovrà essere compresa tra gli 8 e i 15 componenti.

Il panel non deve essere rappresentativo delle rispettive popolazioni di stakeholder, come avviene nel caso di indagini campionarie, trattandosi di attività di ascolto di tipo qualitativo. Il criterio principale per la definizione del panel è piuttosto la capacità degli interlocutori di apportare valutazioni utili grazie alle loro conoscenze. Il fattore premiante nella scelta dei componenti risiede, dunque, nel valore dell'opinione e dell'esperienza di cui il singolo partecipante è portatore.

Il metodo si basa sulle valutazioni formulate dai soggetti interpellati successivamente e con un'integrazione progressiva dei giudizi da loro raccolti. È previsto un processo d'iterazione che consente di ottenere risposte dal gruppo (panel) di esperti attraverso alcuni passaggi:

- si sottopone al gruppo di stakeholder selezionati un questionario semi-strutturato nel quale vengono sollecitate le risposte relative a una serie di domande e le motivazioni ad esse relative;
- un "facilitatore" elabora un sommario nel quale viene riportata in forma anonima la sintesi sul precedente round di pareri forniti dagli esperti e sulle loro ragioni; le risposte sono raccolte e analizzate allo scopo di evidenziare i punti di vista comuni e quelli divergenti;
- il sommario viene sottoposto a ognuno di essi attraverso degli incontri *one-to-one* allo scopo di ricercare ulteriori elementi di convergenza e di elaborare l'output finale.

Si tratta di un percorso che mira alla convergenza del Panel attraverso un flusso di informazioni in grado di determinare una sintesi efficace delle diverse posizioni. I punti di vista dei singoli partecipanti sono mantenuti anonimi, in quanto vengono raggruppati in un unico documento. In questo modo, i singoli partecipanti possono commentare le risposte degli altri senza tentare di far prevalere necessariamente le proprie. Si evitano inoltre gli inconvenienti tipici delle dinamiche di gruppo – come ad esempio l'eccessiva influenza delle personalità dominanti – e si consente a ognuno di esprimere i propri punti di vista, anche critici, individuare errori ed eventualmente rivedere il parere precedentemente espresso.

27

## ] → ALLEGATI

- Tool per costruire la Matrice attività/stakeholder e la Matrice interesse/influenza
- Concept di Sistema di misurazione e valutazione della performance con esempio di possibili inserimenti ai fini della Valutazione partecipativa