

# Il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*

Versione 1.1 del 27.11.2013



Camera di Commercio  
Modena



## STATO DELLE REVISIONI

| Versione Sistema   | Motivazione   | Allegati  |                         | Provvedimento di approvazione                           |
|--------------------|---|---|-------------------------|---|
| 1.0 del 01/04/2011 | Prima emissione, approvata in data 01/04/2011 con deliberazione di Giunta | Allegato n. 2: "Il modello di rappresentazione e gestione della misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa: la mappa strategico operativa"  | Ver. 1.0 del 01/04/2011 | Deliberazione di Giunta in data 01/04/2011              |
|                    |   | Allegato n. 4: "Gli indicatori per la misurazione della <i>performance</i> organizzativa: tipologie, caratteristiche, modalità di test e verifica"  |                         |   |
|                    |   | Allegato n. 5: "Gli indicatori di <i>benchmarking</i> approvati ai sensi dell'articolo 35 del D.P.R. 254 del 2005"  |                         |   |
| 1.1 del 27/11/2013 | Aggiornamento allegati n. 3, n. 5, n. 7, n. 8                             | Sostituzione allegato n. 5: "Gli indicatori di <i>benchmarking</i> approvati ai sensi dell'articolo 35 del D.P.R. 254 del 2005" con il "Piano integrato degli indicatori per il monitoraggio e il controllo delle Camere di commercio" reso disponibile alle Camere di commercio da Unioncamere con nota del 23/10/2013 | Ver. 1.1 del 27/11/2013 | Determina del Segretario Generale n. 478 del 27/11/2013 |
|                    |   | Integrazione allegato n. 3: "Il sistema informatico a supporto della mappa strategica operativa"  |                         |   |
|                    |   | Integrazione allegato n. 7: "Il manuale per la valutazione della dirigenza"   |                         |   |
|                    |   | Integrazione allegato n. 8: "Il manuale per la valutazione del personale non dirigente"   |                         |   |

INDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Premessa .....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>1. La descrizione del Sistema .....</b>  | <b>7</b>  |
| 1.1 Le caratteristiche della Camera di Commercio di Modena che hanno orientato la progettazione delle funzionalità del Sistema.....   | 7         |
| 1.1.1 La natura dell'Ente .....   | 7         |
| 1.1.2 Le funzioni svolte dall'Ente .....  | 8         |
| 1.1.3 L'organizzazione dell'Ente.....   | 9         |
| 1.1.4 La Struttura organizzativa .....  | 9         |
| 1.1.5 Il Sistema allargato .....  | 13        |
| 1.1.6 Il sistema di pianificazione strategica e di programmazione operativa .....   | 14        |
| 1.2 Gli obiettivi funzionali del Sistema.....   | 14        |
| 1.3 L'articolazione del Sistema .....   | 15        |
| <b>2. Le metodologie di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa .....</b>  | <b>16</b> |
| 2.1 L'utilità (perché misuro e valuto) e l'oggetto della misurazione e della valutazione della <i>performance</i> organizzativa (cosa viene misurato e valutato).....                                   | 16        |
| 2.1.1 La <i>performance</i> complessiva di Ente e gli ambiti di misurazione .....   | 17        |
| 2.1.2 La <i>performance</i> a livello di aggregazione organizzativa e gli ambiti di misurazione .....   | 20        |
| 2.2 Il modello e le metodologie per la misurazione e la valutazione della <i>performance</i> organizzativa (come si misura e si valuta) .....   | 23        |
| 2.2.1 Gli indicatori e i <i>target</i> .....  | 23        |
| 2.2.2 La definizione degli obiettivi e le modalità di elaborazione, test e verifica degli indicatori e relativi <i>target</i> .....   | 24        |
| 2.2.3 L'attivazione di sistemi di <i>benchmarking</i> .....   | 24        |
| 2.2.4 Le metodologie per la misurazione e la valutazione degli specifici ambiti della <i>performance</i> organizzativa .....  | 25        |
| 2.2.5 Il modello di elaborazione e rappresentazione degli obiettivi e degli indicatori per la misurazione e la valutazione della <i>performance</i> organizzativa (la mappa strategica-operativa) ..... | 25        |
| 2.2.6 Il sistema informativo e le schede anagrafiche .....  | 26        |
| <b>3. Le metodologie di misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale.....</b>   | <b>27</b> |
| 3.1 Gli obiettivi funzionali .....  | 27        |
| 3.2 Gli ambiti di misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale.....   | 28        |
| 3.3 I requisiti e i principi che guidano l'impostazione metodologica della misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale.....  | 29        |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.3.1 Il collegamento tra performance organizzativa e performance individuali (D. Lgs. 150/09, art. 2) .....  | 29        |
| 3.3.2 L'utilizzo del dizionario delle competenze (D.Lgs. 150/09, art. 9, co. 1, lett. c e co. 2, lett. b) .....   | 29        |
| 3.3.3 L'individuazione di un numero limitato di obiettivi (indicatori e target) .....   | 29        |
| 3.3.4 L'utilizzo di descrittori condivisi per gli indicatori di carattere qualitativo, scale, sistema di pesi, punteggi e relative procedure di calcolo volte all'ottenimento di un punteggio sintetico finale per valutare il grado di raggiungimento dei <i>target</i> riferiti agli obiettivi e alle competenze..... | 30        |
| 3.3.5 Descrizione delle modalità di comunicazione dei risultati ai valutati e delle procedure di conciliazione (D.Lgs. 150/09, art. 7, comma 3, lett. b).....   | 30        |
| 3.3.6 Modalità di utilizzo delle informazioni risultanti dalla valutazione per lo sviluppo di piani di miglioramento individuale.....   | 31        |
| 3.3.7 Esplicitazione del collegamento con i sistemi incentivanti.....   | 31        |
| 3.3.8 Le schede di valutazione .....  | 31        |
| <b>4. Il Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i>: fasi, tempi, soggetti e responsabilità (quando e chi misura e valuta).....</b>   | <b>32</b> |
| 4.1 Il Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa.....  | 32        |
| 4.1.1 Fasi .....  | 33        |
| 4.1.2 Tempi .....   | 34        |
| 4.1.3. Soggetti e responsabilità .....  | 35        |
| 4.2 Il Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale .....   | 36        |
| 4.2.1 Fasi .....  | 36        |
| 4.2.2. Tempi .....  | 38        |
| 4.2.3. Soggetti e responsabilità .....  | 38        |
| <b>5. Le procedure di conciliazione .....</b>   | <b>40</b> |
| <b>6. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti .....</b>   | <b>41</b> |
| 6.1 I sistemi di controllo.....   | 41        |
| 6.2 I sistemi di programmazione .....   | 42        |
| <b>7. Il processo di monitoraggio e miglioramento del Sistema .....</b>   | <b>44</b> |
| <b>ELENCO ALLEGATI .....</b>  | <b>45</b> |

## Premessa

---

Il presente documento descrive il **Sistema di misurazione e valutazione della performance** (di seguito anche Sistema) della Camera di Commercio di Modena (di seguito anche Ente).

In particolare, in linea con quanto previsto dall'articolo 7 del D.Lgs. n. 150 del 2009 (di seguito anche Decreto), nel documento, e negli allegati, vengono descritti i principi, gli approcci, i modelli, le metodologie e il processo, ossia le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le relative responsabilità, che consentono all'Ente di misurare e valutare la *performance* organizzativa e la *performance* individuale in una modalità integrata.

Il Sistema è stato elaborato con la finalità ultima di dotare l'Ente di uno strumento per aumentare la capacità di prestare alla propria utenza di riferimento i maggiori livelli di *performance* possibili attraverso un ottimale utilizzo delle risorse a disposizione.

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

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

- a) delle disposizioni contenute nel D.Lgs. n. 150 del 2009, coordinate con la normativa di diretto riferimento delle Camere di Commercio (il D.P.R. n. 254 del 2005 e la Legge n. 580 del 1993, come modificata dal D.Lgs. n. 23 del 2010), in base alle linee guida contenute nelle delibere della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (di seguito anche CIVIT) e in base alle linee guida elaborate da Unioncamere;
- b) delle specifiche caratteristiche organizzative della Camera di Commercio di Modena e delle esigenze informative e conoscitive che guidano i processi decisionali alla base dei sistemi di programmazione dell'Ente e dei sistemi volti al miglioramento continuo delle *performance* e al contenimento dei costi.

Il Sistema adottato si caratterizza per la sua reale **operatività e funzionalità** e per la gradualità del suo sviluppo nell'Ente, avendo come obiettivo di funzionamento l'attuazione dei principi delineati dalla CIVIT; in particolare il Sistema, nella sua architettura a regime, è in grado di:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati dagli articoli 8 e 9 del Decreto, del

livello di *performance* atteso (descritto all'interno del Piano della *performance*) e realizzato (rendicontato all'interno del Report sulla *performance*), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;

- consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'Ente;
- consentire un monitoraggio continuo della *performance* dell'Ente anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio (articolo 6 del Decreto);
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della *performance*, sia agli attori interni all'Ente che agli interlocutori esterni della stessa;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della *performance*;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della *performance* attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

La sua operatività e l'attuazione programmata nel tempo degli elementi non ancora attuati vengono monitorati e misurati attraverso un sistema di *check*, che consente alla Camera di Commercio di Modena di individuare anche le aree di maggiore criticità e, quindi, di pianificare gli interventi volti al miglioramento del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

I contenuti e l'articolazione del presente documento sono stati strutturati per consentire la massima trasparenza e chiarezza possibile sulle modalità di funzionamento del Sistema operante nella Camera di Commercio di Modena rendendo così operativi i principi sopra riportati.

A tale fine è stato articolato un "corpo centrale", rappresentato dal presente documento, dove sono evidenziati gli elementi "guida" del Sistema.

Negli allegati, invece, sono previsti gli approfondimenti tecnici e metodologici per ogni aspetto costituente il Sistema; approfondimenti che sono oggetto di elaborazioni e integrazioni continue, anche in base a sperimentazioni e attuazione di nuovi approcci.

## **1. La descrizione del Sistema**

---

Il Sistema della Camera di Commercio di Modena è stato definito sulla base dell'impianto già esistente, che è stato rivisitato e integrato per:

- a) aumentarne la coerenza rispetto alla natura e alle caratteristiche organizzative dell'Ente;
- b) rispondere con più efficacia ed efficienza alle esigenze che emergono dagli obiettivi funzionali, individuati in base ad una lettura incrociata tra il D.Lgs. n. 150 del 2009, il D.P.R. n. 254 del 2005 e le esigenze di governo della Camera di Commercio di Modena.

### **1.1 Le caratteristiche della Camera di Commercio di Modena che hanno orientato la progettazione delle funzionalità del Sistema**

Le caratteristiche della Camera di Commercio di Modena che hanno orientato la progettazione delle funzionalità del Sistema sono individuate all'interno delle seguenti categorie:

- La natura dell'Ente.
- Le funzioni svolte dall'Ente.
- L'organizzazione dell'Ente.

#### **1.1.1 La natura dell'Ente**

La Camera di Commercio di Modena è *"...un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'articolo 118 della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali"*.

Questa attribuzione rende la Camera di Commercio una struttura che ha il compito di prossimità alle attività economiche della provincia con una funzione di ascolto e interpretazione dei bisogni e dei valori e di promozione delle identità e delle potenzialità presenti sul territorio, attraverso lo sviluppo di progetti e l'introduzione di elementi diretti a consentire il miglioramento della qualità dei servizi disponibili, la trasparenza delle decisioni di spesa e la razionalizzazione dei costi che consenta di liberare maggiori risorse da destinare alla promozione del sistema delle imprese e delle economie locali; da qui la necessità di un sistema di analisi dei fabbisogni e di misurazione dell'impatto e di efficienza dei servizi erogati unitamente ad un sistema di monitoraggio continuo dei costi anche dei processi interni all'Ente.

### 1.1.2 Le funzioni svolte dall'Ente

Il sistema adottato risponde alle esigenze di misurazione e valutazione della *performance* dei servizi e delle attività svolte dalla Camera di Commercio. Servizi e attività che sono riconducibili alle seguenti tipologie:

- **Funzioni Anagrafico-Certificative:** rappresentano il nucleo storico delle attività camerali come, ad esempio, la registrazione e la certificazione delle imprese, la gestione di albi, ruoli, elenchi, il rilascio di atti, autorizzazioni, licenze, certificati per il commercio con l'Estero.

Individuano i processi primari più consolidati e significativi delle Camere di Commercio e per ciò stesso quelli più soggetti a fungere da leva per la semplificazione amministrativa e la diffusione dell'*e-government* e dell'innovazione tecnologica più in generale. Insieme con le attività correlate, più propriamente di routine (servizi erogati nella sede centrale e in tutte le sedi decentrate), richiedono una significativa progettualità per la reingegnerizzazione dei sistemi interni (di supporto e legati all'erogazione diretta dei servizi e all'implementazione delle banche dati da fruire telematicamente) e per l'opera di alfabetizzazione ed aggiornamento informatico che implicano e favoriscono.

Risultano inoltre attività particolarmente significative perché rendono disponibili dati ed informazioni economiche, utili a sviluppare una conoscenza integrata ed aggiornata degli attori presenti sul mercato e nel tessuto economico.

- **Funzioni legate alla Regolazione del mercato e alla Tutela del Consumatore,** sviluppatasi in particolare in seguito alla Legge di riforma delle Camere di Commercio (L.580 del 1993).

Sono ascrivibili a questa funzione competenze quali: lo sviluppo di forme di giustizia alternativa (arbitrato, conciliazione, mediazione, azioni per la repressione della concorrenza sleale), le attività ispettive e di vigilanza (sulla sicurezza dei prodotti, sui concorsi a premio), la metrologia legale e il saggio dei metalli preziosi, la tutela della proprietà industriale, la certificazione dei prodotti agro-alimentari, la raccolta e pubblicazione degli Usi, la rilevazione e pubblicazione dei prezzi, la tenuta del Registro Informatico dei Protesti, la gestione della Borsa Merci. Si tratta di processi primari meno standardizzabili di quelli anagrafico-certificativi; presuppongono pertanto un livello importante di progettualità, sia in ordine alla stabilizzazione del processo (la cui normativa è ancora particolarmente dinamica), sia, soprattutto, in relazione alla necessità di promuovere un'adeguata azione di sensibilizzazione "culturale" in merito alle garanzie e alle tutele di cui possono godere i potenziali interessati ai servizi descritti.

- **Funzioni di Supporto alle Imprese,** che impegnano l'Ente in interventi a favore dell'internazionalizzazione, dell'assistenza al credito, della formazione (in particolare professionale e tecnica), del raccordo tra il tessuto imprenditoriale e quello della ricerca



per lo sviluppo dell'innovazione tecnologica, nel monitoraggio dell'economia e, più in generale, nei servizi per adeguare la dimensione produttiva locale ai nuovi scenari economici del mercato interno europeo e alle sfide del mercato globale. E' questo un ambito che la Camera di Commercio gestisce direttamente o contribuisce a promuovere e sviluppare anche mediante partecipazioni economiche.

Nell'ambito della propria autonomia statutaria, la Camera di Commercio svolge, inoltre, ogni altra funzione - propria, o delegata dallo Stato, dalla Regione e da altri Enti ed Istituzioni, o in cooperazione con altri soggetti pubblici o privati -, ritenuta necessaria al perseguimento di scopi riconducibili agli interessi generali delle imprese e delle economie locali, nonché quelle derivanti da convenzioni nazionali e internazionali.

Al medesimo fine, la Camera gestisce strutture e infrastrutture di interesse economico generale a livello locale, regionale, nazionale e internazionale, direttamente o mediante partecipazione a Società, Enti e Consorzi, costituisce Aziende Speciali, strutture di servizio snelle che operano nei campi di intervento ritenuti strategicamente funzionali.

### **1.1.3 L'organizzazione dell'Ente**

Il raggiungimento degli obiettivi istituzionali della Camera di Commercio di Modena è reso possibile da :

- la Struttura organizzativa
- il Sistema allargato

### **1.1.4 La Struttura organizzativa**

Nello svolgimento delle proprie funzioni la Camera di Commercio di Modena integra una struttura organizzativa così articolata:

1. Gli Organi di indirizzo e controllo
2. La dirigenza
3. L'assetto organizzativo

#### **1.1.4.1 Gli Organi di indirizzo e controllo**

Gli Organi governativi delle Camere di Commercio rappresentano le imprese e i diversi settori economici della provincia.

Sono Organi della Camera di Commercio, ai sensi dell'art. 9 della legge 580/93:

- il Consiglio;

- la Giunta;
- il Presidente;
- il Collegio dei revisori dei conti.

Ha sostituito i servizi di controllo interni, comunque denominati, l'Organismo indipendente di valutazione della *performance* (di seguito anche OIV), istituito ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. n.150/09.

Il **Consiglio** è l'organo di direzione politica, esso nomina il **Presidente** e la **Giunta**. Nell'ambito delle materie di competenza, previste dalla normativa vigente, svolge le seguenti funzioni:

- predispone e delibera le modifiche dello statuto;
- elegge tra i suoi componenti, con votazioni separate, il Presidente e la Giunta della Camera di Commercio e nomina i membri del Collegio dei revisori dei conti;
- determina gli indirizzi generali ed approva il programma pluriennale di attività della Camera di Commercio, nonché i relativi aggiornamenti annuali;
- su questioni di particolare rilievo per l'economia provinciale, formula pareri e proposte allo Stato e agli Enti locali previa consultazione delle associazioni rappresentate nel Consiglio;
- delibera il bilancio preventivo, le sue eventuali variazioni, nonché approva il conto consuntivo;
- delibera gli emolumenti per i componenti degli organi della Camera di Commercio, in conformità ai criteri stabiliti dal Ministro dell'Industria e fatto salvo quanto previsto dall'articolo 3, comma 6, della legge 340/88;
- può approvare con i due terzi dei voti dei componenti il regolamento di funzionamento.

La **Giunta** è l'organo esecutivo della Camera di Commercio. Svolge, in particolare, le seguenti funzioni:

- predispone per l'approvazione del Consiglio il bilancio preventivo, le sue variazioni ed il conto consuntivo;
- predispone per l'approvazione del Consiglio il programma pluriennale di attività e i relativi aggiornamenti annuali e adotta tutti i provvedimenti necessari per la realizzazione del programma di attività e per la gestione delle risorse, compresi i provvedimenti riguardanti l'assunzione e le carriere del personale, da disporre su proposta del Segretario Generale, in base a quanto previsto dalla legge 580/93 e dalle relative norme di attuazione;
- delibera sulla partecipazione della Camera di Commercio a consorzi, società, associazioni, gestioni di aziende e servizi speciali e sulla costituzione e gestione di aziende speciali;
- designa i rappresentanti camerali negli organismi esterni;

- delibera l'istituzione di uffici distaccati in altri comuni della circoscrizione territoriale di competenza;
- adotta ogni altro provvedimento per l'espletamento delle funzioni e delle attività, che non rientri nelle competenze specificatamente riservate al Presidente o al Consiglio;
- delibera nei casi di urgenza sulle materie di competenza del Consiglio: in tali casi la deliberazione è sottoposta al Consiglio, per la ratifica, nella prima riunione successiva alla adozione della deliberazione stessa;
- può approvare con i due terzi dei voti dei componenti il regolamento di funzionamento.

Il **Presidente** rappresenta la Camera di Commercio e ne assicura l'unitarietà di indirizzo. Esercita le funzioni attribuitegli dalla legge ed in particolare:

- convoca e presiede la Giunta, fissandone l'ordine dei lavori;
- convoca e presiede il Consiglio, fissandone, sentita la Giunta, l'ordine dei lavori;
- sovrintende all'esecuzione delle delibere di Giunta da parte del Segretario Generale e degli uffici e svolge ogni attività propulsiva utile al fine del conseguimento degli obiettivi dell'Ente;
- adotta, in caso di urgenza, gli atti di competenza della Giunta non sottoposti a vigilanza e di cui all'articolo 4 della legge 580/93, sottoponendoli alla Giunta stessa per la convalida, nella prima riunione utile successiva;
- riferisce al Consiglio circa l'attività della Camera di Commercio almeno con cadenza semestrale e non in coincidenza con le sessioni di bilancio.

Il **Collegio dei Revisori** esercita funzioni di controllo ed in particolare:

- esercita la vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione della Camera di Commercio,
- attesta la corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione, redigendo una relazione da allegare al consuntivo predisposto dalla Giunta,
- redige una relazione sul bilancio preventivo e sulle relative variazioni.

L'**Organismo indipendente di valutazione della performance** esercita le attività di controllo strategico, di cui riferisce direttamente all'Organo di indirizzo politico-amministrativo. In particolare:

- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- valida la Relazione sulla *performance* (di cui all'art. 10 del Decreto) e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Amministrazione;
- propone, sulla base del Sistema, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice.

#### 1.1.4.2 La Dirigenza

Le funzioni di vertice dell'Amministrazione camerale risiedono in capo al **Segretario Generale**. Di nomina ministeriale, su designazione della Giunta camerale, coordina e sovrintende la gestione complessiva dell'Ente ed il personale in ruolo.

Quale dirigente di grado più elevato in seno alla Camera di Commercio, al Segretario Generale competono tra l'altro:

- le funzioni attribuitegli con deliberazione della Giunta camerale,
- la funzione di segreteria degli Organi, con facoltà di parola in Consiglio e in Giunta,
- la funzione di raccordo tra gli Organi politici e l'Amministrazione attiva della Camera di Commercio,
- l'assegnazione ai dirigenti in ordine all'utilizzo delle risorse previste nel budget direzionale (D.P.R. 254/05, art. 8),
- l'aggiornamento del budget direzionale per le variazioni che non comportano maggiori oneri complessivi (D.P.R. 254/05, art. 12, co.4).

Rientrano nelle attribuzioni dei **Dirigenti**:

- le funzioni di direzione degli uffici e dei progetti assegnati e della conseguente verifica della produttività,
- la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa nelle materie di competenza, mediante l'esercizio di autonomi poteri di spesa e di organizzazione delle risorse umane, tecniche e di controllo, secondo gli indirizzi ed i limiti fissati dal Segretario Generale.
- la funzione di proposta al Segretario Generale in tema di organizzazione dei servizi e di predisposizione dei programmi di attività,
- l'adozione degli atti e dei provvedimenti amministrativi di propria competenza, compresi gli atti che impegnano l'Amministrazione verso l'esterno.

Sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa di competenza, della gestione e dei relativi risultati.

#### 1.1.4.3 L'assetto organizzativo

La struttura tecnico-organizzativa della Camera di Commercio di Modena è articolata su:

- **Aree Dirigenziali**: unità organizzative di massimo livello che sviluppano funzioni a rilevanza esterna o di supporto alla funzionalità dell'Ente. Dispongono di un elevato grado di autonomia progettuale ed operativa nell'ambito degli indirizzi strategici definiti

dagli Organi di governo dell'Ente, nonché delle risorse e delle competenze necessarie per il raggiungimento dei risultati, nel rispetto dei vincoli di efficienza e di economicità complessiva dell'Ente che concorrono a determinare;

- **Aree Organizzative:** unità organizzative dotate di un discreto grado di autonomia operativa, responsabili della produzione ed erogazione dei servizi all'utenza e delle attività individuate nell'ambito degli indirizzi formulati dal Dirigente dell'Area di riferimento;
- **Funzioni o "gruppi funzionali":** unità operative di base, in staff al Segretario Generale, o aggregazioni interne alle Aree Organizzative, contraddistinte dall'omogeneità dei servizi erogati e/o delle attività espletate.

### 1.1.5 Il Sistema allargato

Collegata con l'intero sistema camerale in Italia e all'estero, integrata con altri organismi e istituzioni, sostenuta dalla collaborazione delle Associazioni imprenditoriali, la Camera di Commercio di Modena costituisce per le imprese la porta di accesso alla Pubblica Amministrazione, il punto di confluenza tra attività produttive e Stato.

Per assolvere la propria missione, la Camera di Commercio di Modena, come tutte le Camere italiane, è al centro di una fitta rete di rapporti strategici che coinvolgono organismi, istituzioni, enti e associazioni, al fine di garantire servizi sempre più integrati e strategie di sviluppo e progetti utili ad una crescita equilibrata dell'economia.

Si tratta di una rete che non ha un unico centro, ma si affida alla interazione tra i soggetti che la compongono; molteplici strutture nazionali, che collaborano con la Camera nei campi dell'informatizzazione, della formazione, dei servizi di comunicazione, dell'ambiente, della regolazione del mercato, della promozione di vari settori economici: dal tessile, alle infrastrutture, dall'innovazione, al turismo, all'internazionalizzazione.

Il sistema camerale è rappresentato da Unioncamere, l'Unione italiana delle Camere di commercio industria e artigianato.

A livello regionale, il coordinamento ed il supporto delle attività di rete è svolto dall'Unione regionale delle Camere di Commercio dell'Emilia Romagna, l'associazione delle nove Camere regionali con cui stabilmente vengono realizzate le azioni di sistema più significative ed i servizi comuni necessari all'espletamento dei compiti istituzionali.

La Camera può inoltre promuovere, realizzare e gestire strutture e infrastrutture di interesse economico e partecipare, insieme ad altri soggetti pubblici e privati, a livello locale, regionale, nazionale e internazionale, ad Associazioni, Enti, Consorzi e Società. Può altresì costituire Aziende Speciali, agili strutture di servizio, che operano nei campi di intervento ritenuti strategicamente più funzionali.

### 1.1.6 Il sistema di pianificazione strategica e di programmazione operativa

Il raggiungimento degli obiettivi istituzionali viene garantito da un processo di pianificazione e di programmazione operativa che consente la coerenza e la continuità tra i diversi livelli decisionali. In particolare il processo di pianificazione strategica e di programmazione operativa si compone, in sintesi, dei seguenti livelli:

- la **mission** dell'Ente, che viene tradotta in strategie sulle quali è impostato il Programma Pluriennale (linee strategiche);
- le **linee strategiche** vengono articolate in aree di intervento, attraverso l'identificazione di programmi con valenza pluriennale;
- i **programmi** si sviluppano mediante piani operativi prevalentemente annuali;
- i piani operativi sono composti da un insieme di attività e più precisamente da:
  - **interventi promozionali** per le imprese e le economie locali,
  - **progetti** di innovazione e di miglioramento,
  - **servizi** all'utenza,
  - **processi** di supporto, ossia dalle attività interne della Camera che consente all'Ente di raggiungere i propri obiettivi.
- ciascuna tipologia di attività a sua volta si sviluppa in **azioni di dettaglio**.

### 1.2 Gli obiettivi funzionali del Sistema

In coerenza con le caratteristiche dell'Ente, l'obiettivo del Sistema è quello di misurare e valutare tutte le "dimensioni" della *performance* al fine di rendere più efficiente ed efficace il processo decisionale e più trasparente la rendicontazione. Più in particolare, il Sistema è strutturato per svolgere le seguenti funzioni:

- Misurazione e valutazione a supporto dei processi decisionali:  
la misurazione e la valutazione della *performance* costituisce il supporto ai diversi livelli (strategico ed operativo) dei processi decisionali dell'Ente Camerale fornendo dati ed informazioni in relazione tanto alle condizioni organizzative interne quanto alle condizioni ambientali esterne.
- Monitoraggio della *performance* organizzativa ed individuale:  
le attività di monitoraggio consentono di verificare gli stadi di avanzamento connessi agli obiettivi dell'Ente Camerale e di coordinare l'azione dell'Ente attraverso la definizione delle azioni e dei correttivi necessari al raggiungimento degli obiettivi stessi.
- Valutazione dei risultati:  
la valutazione realizza, in parallelo alle attività di monitoraggio, una verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi (stabiliti attraverso l'individuazione di *target*) ed una sintesi

circa il livello effettivo di risultato raggiunto e le responsabilità legate al raggiungimento dello stesso.

- Accountability:

la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa ed individuale alimentano i diversi canali di comunicazione alla base del processo di *accountability* verso i diversi *stakeholder* interni ed esterni della Camera di Commercio di Modena.

- La verifica dell'efficacia e il miglioramento del Sistema:

il Sistema stesso è strutturato per consentire un continuo monitoraggio della reale ed operativa capacità di raggiungere e mantenere nel tempo gli obiettivi funzionali delineati sopra; monitoraggio effettuato attraverso la verifica della robustezza e attendibilità delle metodologie, degli indicatori e dei processi attivati. Tali analisi costituiscono la base di partenza per le azioni di miglioramento continuo e per la verifica dell'efficacia di tali azioni.

### 1.3 L'articolazione del Sistema

Gli obiettivi funzionali elencati vengono garantiti attraverso processi e metodologie in grado di consentire di misurare e valutare in modo integrato:

**a) la *performance* organizzativa (art. 8 del Decreto),** a sua volta articolata in:

- Performance complessiva: che afferisce alla realizzazione (in termini di risultato e modalità di raggiungimento del risultato) degli obiettivi complessivi della Camera, nel quadro della sua *mission* e degli ambiti istituzionali di intervento;
- Performance a livello di unità organizzative: che rileva il contributo fornito alla *performance* complessiva dell'Ente da parte di ciascuna unità organizzativa.

**b) la *performance* individuale (art. 9 del Decreto),** che prende in considerazione il rapporto tra i contributi portati individualmente dalle professionalità che operano all'interno dell'Ente, il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle unità organizzative di appartenenza e il grado di raggiungimento degli obiettivi complessivi dell'Ente.

## 2. Le metodologie di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

---

Il modello, che è alla base del funzionamento del Sistema in relazione alla *performance* organizzativa, è frutto di una specifica elaborazione definita per rispondere alle esigenze e agli obiettivi funzionali delineati nel primo capitolo.

La reale utilità ed operatività del sistema è, in particolare, garantita, dalla coerenza tra:

- **l'utilità** del processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa (perché valuto e misuro);
- **l'oggetto** della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa (cosa viene misurato e valutato);
- le **metodologie** e, più in generale, il modello utilizzato per misurare e valutare la *performance* organizzativa (come si misura e si valuta);
- **il processo** che consente la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa ed individuale (chi misura e valuta e quando).

### 2.1 L'utilità (perché misuro e valuto) e l'oggetto della misurazione e della valutazione della *performance* organizzativa (cosa viene misurato e valutato).

Il processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa della Camera di Commercio di Modena si sviluppa su due livelli:

- Il livello della *performance* complessiva di Ente.
- il livello di *performance* delle unità organizzative coinvolte; a questo livello viene misurato e valutato il contributo che ciascun ambito organizzativo, all'interno della Camera, fornisce alla *performance* complessiva dell'Ente, ed in particolare i contributi delle:
  - Aree Dirigenziali, in relazione al grado di efficienza, oltre che di efficacia e di qualità, raggiunto complessivamente in relazione alle attività di competenza;
  - Aree Organizzative, in relazione al grado di efficacia e di qualità raggiunto in relazione alle attività di competenza: processi (primari e di supporto), progetti ed eventuali iniziative promozionali di competenza;
  - Funzioni o Gruppi funzionali, in relazione al grado di efficacia e di qualità raggiunto (limitatamente ai servizi direttamente erogati e ai progetti di competenza).



### 2.1.1 La *performance* complessiva di Ente e gli ambiti di misurazione

In relazione alla *performance* complessiva di Ente, il Sistema adottato dalla Camera di Commercio di Modena consente di misurare e valutare gli ambiti della misurazione e valutazione organizzativa previsti dall'articolo 8, comma 1, del Decreto; ed in particolare:

a) Rispetto alle **linee strategiche**, ossia rispetto alle strategie che vengono individuate e definite nel Programma Pluriennale, integrate nel Piano della *Performance*, riprese nella Relazione Previsionale e Programmatica e valutate nella Relazione sulla *Performance*, il Sistema consente di misurare e valutare:

- l'impatto sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (art. 8, co. 1, lett. a) del Decreto);
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni e il coinvolgimento degli *stakeholder* (art. 8, co. 1, lett. e) del Decreto);

Tale azione consente all'Ente di misurare e, conseguentemente, di valutare:

- il livello di coinvolgimento degli *stakeholder* nel Ciclo di gestione della *performance* e, quindi, di impostare delle azioni di miglioramento volte ad aumentare il processo di "inclusione";
- il livello di efficacia e della rispondenza delle politiche attivate rispetto alle esigenze delle imprese e del territorio e, quindi, di supportare più efficacemente il processo decisionale alla base dell'individuazione delle strategie.

b) Rispetto ai **programmi**, che traducono le strategie in aree di intervento, il Sistema consente di misurare e valutare:

- l'impatto sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività del singolo programma (art. 8, co. 1, lett. a) del Decreto);
- il livello di attuazione inteso come raggiungimento quantitativo e qualitativo dei risultati attesi (il livello di raggiungimento degli standard qualitativi e quantitativi che erano stati definiti) (art. 8, co. 1, lett. b) del Decreto);
- il rispetto delle fasi e dei tempi previsti (art. 8, co. 1, lett. b) del Decreto);
- il livello previsto di assorbimento delle risorse (art. 8, co.1, lett b) del Decreto).

Tale azione consente all'Ente di:

- misurare il livello di efficacia e della rispondenza dei singoli programmi attivati rispetto alle esigenze delle imprese e del territorio e, quindi, supportare più efficacemente il processo decisionale alla base dell'individuazione dei programmi
- monitorare, in itinere, i singoli programmi al fine di intervenire in caso di sostanziali scostamenti (art. 4, co.2, lett. c), del Decreto);
- misurare, ex post, i risultati conseguiti al fine della loro valutazione per:

- ❖ impostare la nuova programmazione;
- ❖ intervenire sulla struttura organizzativa per migliorare la capacità di attuare quanto previsto nella programmazione (art. 8, co. 1, lett. d) del Decreto);
- ❖ rendicontare i risultati conseguiti rispetto a quanto pianificato (art. 4, co. 2, lett. f) del Decreto).

c) Rispetto allo **stock dei servizi e delle attività**, attraverso i quali la Camera di Commercio traduce operativamente i programmi in azioni rivolte all'utenza esterna e a quella interna, il Sistema consente di presidiare i diversi ambiti di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa; ed in particolare il Sistema consente di misurare e valutare:

1. Rispetto ai **servizi all'utenza esterna**, che fanno riferimento in particolare alle funzioni anagrafico-certificative e di tutela del mercato (processi primari):
  - la quantità e la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati (art. 8, co. 1, lett. g) del Decreto);
  - la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi (art. 8, co.1, lett. c) del Decreto);
  - l'efficienza nell'impiego delle risorse (art. 8, co.1, lett. f) del Decreto).

Tale azione consente all'Ente di:

- misurare il livello qualitativo e quantitativo dell'erogazione (e le modalità di erogazione) dei servizi e, quindi, intervenire in caso di criticità;
- conoscere il livello di soddisfazione delle imprese e, quindi, orientare le azioni di miglioramento sulle reali esigenze degli utenti;
- misurare il livello di impiego delle risorse, valutandone il rapporto con i risultati conseguiti e, quindi, intervenire con delle azioni correttive in caso di criticità.

2. Rispetto agli **interventi promozionali**, che fanno riferimento in particolare alle funzioni di supporto alle imprese (progetti e attività realizzati e/o partecipati dalla Camera, nell'interesse generale delle imprese e delle economie locali):

- la quantità e la qualità degli interventi realizzati (art. 8, co. 1, lett. g) del Decreto);
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi (art. 8, co. 1, lett. c) del Decreto);
- il livello previsto di assorbimento delle risorse (art. 8, co.1, lett b) del Decreto).

Tale azione consente all'Ente di:

- misurare il livello di efficacia degli interventi promozionali e, quindi, intervenire per migliorarne la capacità di gestione;

- misurare il livello di soddisfazione dei destinatari degli interventi promozionali e, quindi, aumentare la capacità di selezionare interventi a maggiore valore aggiunto per le imprese e per le imprese;
- misurare il livello di impiego delle risorse, valutandone il rapporto con i risultati conseguiti e, quindi, intervenire con delle azioni correttive in caso di criticità.

3. Rispetto ai **servizi per l'utenza interna** (processi di supporto):

- l'efficienza nell'impiego delle risorse (art. 8, co. 1, lett. f) del Decreto);
- la quantità e la qualità dei processi (art. 8, co. 1, lett. g) del Decreto).

Tale azione consente all'Ente di misurare e valutare se i processi interni:

- hanno un adeguato livello di efficacia e, quindi, intervenire sulle criticità;
- hanno un adeguato livello di efficienza e, quindi, intervenire per rimuovere le inefficienze.

4. Rispetto ai **progetti di innovazione e miglioramento**:

- la modernizzazione dell'organizzazione (art. 8, co. 1, lett. d) del Decreto);
- il miglioramento dell'organizzazione (art. 8, co. 1, lett. d) del Decreto);
- il miglioramento qualitativo delle competenze professionali (art. 8, co. 1, lett. d) del Decreto);
- la promozione delle pari opportunità (art. 8, co. 1, lett. h) del Decreto);
- l'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (art. 8, co. 1, lett. f) del Decreto);
- la riduzione dei costi (art. 8, co. 1, lett. f) del Decreto).

Tale attività consente all'Ente di misurare e valutare l'efficacia dei progetti di innovazione e di miglioramento e, quindi, aumentare la capacità della struttura di raggiungere gli obiettivi correlati.

d) Il Sistema consente, infine, la misurazione e la valutazione anche dell'insieme delle "condizioni di base" che garantiscono all'Ente di operare in condizioni di "equilibrio" ottimale; ed in particolare:

- le condizioni di equilibrio economico-patrimoniale,
- le condizioni di equilibrio organizzativo.

Tale attività consente all'Ente di monitorare in tempo reale una serie di variabili e quindi intervenire rapidamente in caso di una loro criticità anche in via anticipata (analizzandone il trend negativo).

### **2.1.2 La performance a livello di aggregazione organizzativa e gli ambiti di misurazione**

In relazione al livello delle unità organizzative coinvolte, il Sistema della Camera di Commercio di Modena è strutturato in modo tale da consentire la misurazione della *performance* organizzativa relativamente ai seguenti ambiti di responsabilità (strutture organizzative cui viene assegnata la responsabilità di raggiungere gli obiettivi stabiliti):

- Aree dirigenziali
- Aree organizzative
- Funzioni o "Gruppi funzionali"

a) Rispetto alle **Aree dirigenziali**, che traducono i programmi in piani di azione, garantendo nel contempo il mantenimento delle "condizioni di base" che garantiscono all'Ente di operare in condizioni di "equilibrio" ottimale, il Sistema consente di misurare e valutare:

- l'impatto sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività del singolo programma, limitatamente alle azioni poste in essere nell'area di competenza (art. 8, co. 1, lett. a) del Decreto);
- il livello sintetico di attuazione, inteso come raggiungimento dei risultati attesi dall'intera area di competenza, a livello quantitativo e qualitativo di tutte le azioni poste in essere e dei servizi erogati (art. 8, co. 1, lett. b) e g) del Decreto);
- il rispetto delle fasi e dei tempi previsti (art. 8, co. 1, lett. b) del Decreto);
- l'efficienza nell'impiego delle risorse (art. 8, co.1, lett. f) del Decreto);
- il livello previsto di assorbimento delle risorse (art. 8, co.1, lett. b) del Decreto);
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione (art. 8, co.1, lett. d) del Decreto).

Tale azione consente al Dirigente di:

- monitorare, in itinere, i singoli programmi al fine di intervenire in caso di sostanziali scostamenti (art. 4, co.2, lett. c), del Decreto);
- conoscere il livello di soddisfazione delle imprese e, quindi, orientare le azioni di miglioramento sulle reali esigenze degli utenti (art. 8, co.1, lett. c) del Decreto);
- misurare l'erogazione (e le modalità di erogazione) dei servizi ed il livello di servizio delle prestazioni erogate e, quindi, intervenire in caso di criticità (art. 8, co.1, lett. b), c) e g) del Decreto);
- misurare il livello di impiego delle risorse, valutandone il rapporto con i risultati conseguiti e, quindi, intervenire con delle azioni correttive in caso di criticità(art. 8, co.1, lett. b) ed f) del Decreto);
- conoscere il livello di soddisfazione delle imprese e, quindi, orientare le azioni di miglioramento sulle reali esigenze degli utenti (art. 8, co.1, lett. b) del Decreto);

- misurare e valutare se la gestione organizzativa dell'area ha un adeguato livello di efficacia e di efficienza e, quindi, intervenire sulle criticità (art. 8, co.1, lett. b) del Decreto);
- misurare, ex post, i risultati conseguiti al fine della loro valutazione per:
  - ❖ l'impostazione della nuova programmazione;
  - ❖ intervenire sulla struttura per migliorare la capacità di attuare quanto previsto nella programmazione, sia in termini di efficacia che di efficienza conoscere il livello di soddisfazione delle imprese e, quindi, orientare le azioni di miglioramento sulle reali esigenze degli utenti (art. 8, co.1, lett. b) del Decreto);
  - ❖ rendicontare i risultati conseguiti rispetto a quanto pianificato (art. 4, co. 2, lett. f) del Decreto).

b) Rispetto alle **Aree organizzative**, che realizzano i piani di azione individuati dai dirigenti di riferimento (secondo la propria competenza, mediante erogazione di servizi, realizzazione di progetti innovativi e/o di miglioramento di *performance*, gestione di iniziative promozionali e processi di supporto), garantendo nel contempo un adeguato equilibrio organizzativo e gestionale, il Sistema consente di misurare e valutare:

- il livello sintetico di attuazione inteso come raggiungimento dei risultati attesi dall'intera area di competenza, a livello quantitativo e qualitativo di tutte le azioni poste in essere e dei servizi erogati (art. 8, co. 1, lett. b) e g) del Decreto);
- il rispetto delle fasi e dei tempi previsti (art. 8, co. 1, lett. b) del Decreto);
- il livello previsto di assorbimento delle risorse (art. 8, co.1, lett b) del Decreto);
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi (art. 8, co. 1, lett. c) del Decreto);
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione (art. 8, co.1, lett. d) del Decreto).

Tale azione consente alla Posizione Organizzativa di:

- misurare l'erogazione (e le modalità di erogazione) dei servizi e, quindi, intervenire in caso di criticità (art. 8, co.1, lett. c) del Decreto);
- conoscere il livello di soddisfazione delle imprese e, quindi, orientare le azioni di miglioramento sulle reali esigenze degli utenti (art. 8, co.1, lett. c) del Decreto);
- valutare il miglioramento dell'organizzazione e l'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (art. 8, co.1, lett. f) del Decreto);
- misurare il livello di impiego delle risorse, valutandone il rapporto con i risultati conseguiti e, quindi, intervenire con delle azioni correttive in caso di criticità (art. 8, co.1, lett. f) del Decreto);

- misurare e valutare se la gestione organizzativa dell'area ha un adeguato livello di efficacia e di efficienza e, quindi, intervenire sulle criticità (art. 8, co.1, lett. b) del Decreto);
- misurare, ex post, i risultati conseguiti al fine della loro valutazione per:
  - ❖ l'impostazione della nuova programmazione;
  - ❖ intervenire sulla struttura per migliorare la capacità di attuare quanto previsto nella programmazione, sia in termini di efficacia che di efficienza conoscere il livello di soddisfazione delle imprese e, quindi, orientare le azioni di miglioramento sulle reali esigenze degli utenti (art. 8, co.1, lett. b) del Decreto);
  - ❖ rendicontare i risultati conseguiti rispetto a quanto pianificato (art. 4, co. 2, lett. f) del Decreto).

c) Rispetto alle **Funzioni o "Gruppi funzionali"**, che realizzano i piani di azione individuati dalle Posizioni Organizzative di riferimento (secondo la propria competenza, mediante erogazione di servizi, realizzazione di progetti innovativi e/o di miglioramento di *performance*, gestione di iniziative promozionali e processi di supporto), il Sistema consente di misurare e valutare:

- il livello di attuazione inteso come raggiungimento dei risultati attesi a livello quantitativo e qualitativo di ciascuna azione posta in essere (progetto, iniziativa promozionale e processo di supporto) e di ciascun servizio erogato (art. 8, co. 1, lett. b) e g) del Decreto);
- il rispetto delle fasi e dei tempi previsti (art. 8, co. 1, lett. b) del Decreto);
- il livello di soddisfazione delle imprese e, quindi, orientare le azioni di miglioramento sulle reali esigenze degli utenti (art. 8, co.1, lett. c) del Decreto).

Tale azione consente al dipendente di:

- misurare e valutare la *performance* individuale in relazione all'erogazione (e le modalità di erogazione) dei servizi, alla gestione dei processi di supporto, alla realizzazione dei progetti assegnati all'area organizzativa di competenza e/o trasversali alla stessa e, quindi, in caso di criticità, rimodulare ed adeguare i comportamenti professionali;
- misurare e valutare il miglioramento qualitativo delle competenze professionali.

## **2.2 Il modello e le metodologie per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa (come si misura e si valuta)**

Il processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa della Camera di Commercio di Modena si realizza attraverso:

- a) le modalità e gli strumenti che consentono di misurare e valutare i diversi ambiti della *performance*. Sono assi portanti:
  - gli indicatori, i *target* e gli obiettivi;
  - l'attivazione di sistemi di *benchmarking*;
  - le specifiche metodologie per la misurazione dei diversi ambiti della *performance* organizzativa.
- b) l'utilizzo di una impostazione (modello) che consente:
  - il coordinamento di tali modalità e strumenti e la loro rispondenza agli obiettivi funzionali (perché misuro e valuto) e all'oggetto della misurazione (cosa misuro e valuto);
  - l'utilizzo delle informazioni e dei dati che emergono dalla misurazione e dalla valutazione per l'attivazione di azioni di miglioramento e/o il supporto ai processi decisionali (come agisco).

In particolare, la coerenza e le interconnessioni tra "utilità", "oggetto" e "metodologie" vengono rappresentate e acquisiscono significatività all'interno la mappa strategico operativa di cui all'allegato n. 2.

### **2.2.1 Gli indicatori e i target**

L'attività di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa si sviluppa mediante processi quantitativi di rilevazione basati su:

- a) indicatori che consentono all'Ente di acquisire informazioni e dati in modo strutturato;
- b) *target* (valori attesi) che vengono associati agli indicatori consentendo all'Ente:
  - nella fase di pianificazione, di identificare con chiarezza gli obiettivi (art. 5, co. 2, lett. b) del Decreto);
  - nella fase di rendicontazione, di valutare la *performance*, partendo dall'analisi dello scostamento tra i risultati conseguiti e quelli attesi (art. 10, co. 1, lett. b) del Decreto).

Le tipologie di indicatori che vengono utilizzati dall'Ente per la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa si differenziano in relazione a:

- a) le caratteristiche degli ambiti oggetto di misurazione;
- b) la dimensione che deve essere misurata (efficienza, efficacia o altre dimensioni).

### **2.2.2 La definizione degli obiettivi e le modalità di elaborazione, test e verifica degli indicatori e relativi *target***

La definizione degli obiettivi e l'elaborazione degli indicatori, e dei relativi *target*, avviene all'interno e in coerenza con il Ciclo di gestione della *performance* attraverso le seguenti fasi:

- nella fase di definizione degli obiettivi strategici ed operativi (che vengono rappresentati nel Piano della *performance*) si individuano uno o più indicatori di *performance* con riferimento ad una o più delle tipologie descritte nel paragrafo precedente;
- al fine di costruire obiettivi, per ogni indicatore vengono definite le modalità di calcolo e le fonti dei dati. Per i principali indicatori di *performance* si utilizza la scheda di cui all'allegato n.4;
- per ogni indicatore associato ad un obiettivo viene definito un valore *target* che rappresenta e consente la misurazione del raggiungimento dell'obiettivo medesimo.

La definizione del *target* (ossia il valore atteso o programmato) è frutto di un processo decisionale che utilizza informazioni o dati provenienti da diverse modalità di analisi attivate in coerenza della tipologia di indicatore e/o di obiettivo e della disponibilità delle fonti. Ed in particolare:

- le indicazioni provenienti da norme;
- l'analisi delle attese degli utenti e più in generale degli *stakeholder* (art. 5, co. 2, lett. a) del Decreto);
- l'analisi dei trend storici (art. 5, co. 2, lett f) del Decreto);
- l'analisi dei risultati di *benchmarking* (art. 5, co. 2, lett. e) del Decreto).

### **2.2.3 L'attivazione di sistemi di *benchmarking***

Ai fini dell'attivazione del confronto con amministrazioni analoghe (art. 5, co.2, lett. e) del Decreto) vengono utilizzati gli indicatori tratti dal Sistema Informativo Pareto che sono stati elaborati ai sensi dell'articolo 35 del D.P.R n. 254 del 2005.

Gli indicatori del Sistema Informativo Pareto, e i relativi valori che emergono, vengono utilizzati per:

- valutare la *performance* attesa attraverso la comparazione con i risultati conseguiti dalle altre Camere di Commercio;
- individuare, in sede di pianificazione, il *target* atteso.

Il confronto viene attivato attraverso la comparazione con Camere di Commercio:

- di natura dimensionale analoga, ossia con Camere di Commercio che hanno un bacino di utenza della stessa grandezza;



- della stessa area geografica;
- a livello nazionale;
- uno a uno, ossia attraverso il confronto con un'altra Camera di Commercio.

#### **2.2.4 Le metodologie per la misurazione e la valutazione degli specifici ambiti della performance organizzativa**

Per ogni ambito di misurazione la Camera di Commercio di Modena individua e adotta una specifica metodologia e/o approccio. Per ogni metodologia vengono descritti:

- i metodi;
- le tecniche;
- gli strumenti.
- le procedure

Ogni descrizione della metodologia, una volta individuata, elaborata ed approvata, diviene parte integrante del presente documento.

#### **2.2.5 Il modello di elaborazione e rappresentazione degli obiettivi e degli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa (la mappa strategica-operativa)**

Il processo di pianificazione e programmazione operativa della Camera di Commercio di Modena, come descritto sinteticamente nel paragrafo 1.1.6, è strutturato per consentire la correlazione tra il livello strategico e il livello operativo.

La modalità di misurazione e valutazione e, quindi, la rappresentazione dei risultati di tale attività, segue le stesse logiche consentendo quindi:

- una modalità di pianificazione che definisce ed evidenzia la correlazione tra i diversi livelli della pianificazione e anche la correlazione tra attività, risorse, obiettivi;
- una modalità di rendicontazione degli esiti della misurazione ai vari livelli decisionali dell'Ente; misurazione e valutazione che si connotano per tipologie diverse di informazioni a secondo dell'utilizzo;
- di rappresentare ai diversi *stakeholder* dell'Ente, ex ante, gli obiettivi che si intendono conseguire (da inserire nel Piano della *performance*), ex post i risultati conseguiti (da inserire nella Relazione sulla *performance*).

La rappresentazione del modello è riportata nell'allegato n. 2 al Sistema.

### **2.2.6 Il sistema informativo e le schede anagrafiche**

L'attività di misurazione e valutazione è supportata da una architettura, basata su schede anagrafiche e sistemi informativi, finalizzata a:

- a. orientare, determinare e, quindi, formalizzare i risultati del processo di pianificazione strategica e programmazione operativa;
- b. monitorare, in itinere, mediante la valorizzazione degli indicatori selezionati, il grado di attuazione dei piani e dei programmi individuati in fase di programmazione (dalle linee strategiche alle singole azioni), l'efficienza nell'impegno delle risorse, la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi;
- c. rendicontare, ex post, i risultati raggiunti.

Il sistema informativo, insieme alla procedure attivate, garantisce la tracciabilità del flusso dei dati in entrata ed in uscita.

Le schede e l'articolazione del sistema informativo sono riportate nell'allegato n. 3.

### **3. Le metodologie di misurazione e valutazione della *performance* individuale**

---

Il processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale è funzionale e si incardina nel Sistema, in quanto tale è strettamente correlato con la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa. Tale collegamento rende possibile il contemporaneo sviluppo dell'Ente, nella sua capacità di raggiungere alte *performance*, e lo sviluppo e la valorizzazione delle professionalità che operano nell'Ente. La misurazione e valutazione della *performance* individuale si inserisce, quindi, nel tema più ampio della valutazione delle risorse umane.

I ruoli organizzativi valutati sono i seguenti:

- il Segretario Generale, in quanto dirigente di vertice;
- i Dirigenti;
- le Posizioni Organizzative, a cui è affidata la responsabilità delle Aree Organizzative;
- il personale non dirigente.

La reale operatività della misurazione e valutazione della *performance* individuale è garantita dalla coerenza tra:

- gli obiettivi funzionali;
- gli ambiti oggetto di misurazione e valutazione della *performance* individuale;
- i requisiti e i principi che guidano l'impostazione metodologica;
- il processo.

#### **3.1 Gli obiettivi funzionali**

Il modello di funzionamento alla base del processo di misurazione e la valutazione della *performance* individuale di Modena è stato elaborato per consentire di raggiungere i seguenti obiettivi funzionali:

- individuare con chiarezza quale deve essere il contributo (in termini di risultati e comportamenti attesi) che deve essere apportato (a seconda della funzione svolta e del livello di responsabilità ricoperto) dal singolo dipendente per consentire il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente nel suo insieme, dell'Area Organizzativa e/o del "gruppo funzionale" di appartenenza;
- comunicare alle singole persone i risultati e i comportamenti attesi;
- misurare e valutare i risultati e i comportamenti conseguiti;
- utilizzare i risultati della misurazione e valutazione per:
  - a) attivare i sistemi incentivanti;
  - b) supportare le persone nel miglioramento della *performance*.

### **3.2 Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale**

Il Segretario Generale, in quanto dirigente di vertice, viene valutato, ai sensi del D. Lgs. n. 150/09, art. 14, comma 4, lett. e) e del D.P.R. 254/05, art. 8 co. 4 e art. 35, co.4 e co.5, dalla Giunta, in relazione ai seguenti ambiti:

- indicatori di *performance* relativi alla struttura;
- raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

I Dirigenti sono valutati dal Segretario Generale in relazione a:

- indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

I dipendenti titolari di Posizione Organizzativa sono valutati dai Dirigenti in relazione a:

- indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e/o individuali;
- qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Il personale non dirigente viene valutato dal relativo responsabile in relazione a:

- raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e/o individuali;
- qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'Area Organizzativa e/o "gruppo funzionale" di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati.

### **3.3 I requisiti e i principi che guidano l'impostazione metodologica della misurazione e valutazione della performance individuale**

La metodologia adottata dalla Camera di Commercio di Modena si basa e garantisce i requisiti seguenti.

#### **3.3.1 Il collegamento tra performance organizzativa e performance individuali (D. Lgs. 150/09, art. 2)**

Al fine di orientare le azioni e i comportamenti organizzativi delle professionalità verso gli obiettivi dell'Ente si garantisce e si rende evidente il collegamento tra la *performance* organizzativa attesa e la *performance* individuale attesa.

Con la stessa logica è strutturata la valutazione della *performance* individuale che si basa su obiettivi e comportamenti organizzativi il cui raggiungimento consente all'Ente di conseguire gli obiettivi operativi e, quindi, gli obiettivi strategici individuati e rappresentati nel Piano.

#### **3.3.2 L'utilizzo del dizionario delle competenze (D.Lgs. 150/09, art. 9, co. 1, lett. c e co. 2, lett. b)**

Alla *performance* attesa dal valutato è associato un certo numero di comportamenti organizzativi che consentono di apprezzare la *performance* stessa nelle modalità di sua esplicitazione, cioè il contributo dato dal soggetto valutato alle *performance* organizzative.

I comportamenti organizzativi da valutare sono differenziati tra:

- dirigenza, per la quale i comportamenti dovranno essere orientati agli aspetti e manageriali, art. 9, co. 1, lett. c);
- personale non dirigente, per i quali i comportamenti dovranno essere più orientati agli aspetti tecnici e professionali art. 9, co. 2, lett. b).

#### **3.3.3 L'individuazione di un numero limitato di obiettivi (indicatori e target)**

Il numero degli obiettivi individuati al fine di procedere alla valutazione della performance individuale è tale da:

- non escludere aspetti rilevanti della gestione;
- consentire l'effettiva valutazione.

### **3.3.4 L'utilizzo di descrittori condivisi per gli indicatori di carattere qualitativo, scale, sistema di pesi, punteggi e relative procedure di calcolo volte all'ottenimento di un punteggio sintetico finale per valutare il grado di raggiungimento dei *target* riferiti agli obiettivi e alle competenze**

A fronte di indicatori di carattere qualitativo, sono definite indicazioni condivise a proposito dei descrittori e delle metriche utilizzate nella valutazione.

Definiti i comportamenti organizzativi da sottoporre a valutazione, vengono individuate le logiche di valutazione e le relative scale valutative, che consentono l'effettivo esercizio della valutazione.

In linea con le esperienze fino ad oggi maturate nelle Camere di Commercio, si privilegia il sistema della valutazione con elencazioni di fattori a "scelta forzata" secondo scale di giudizio diversificate. Nelle schede sono elencati i fattori di valutazione (i comportamenti selezionati) e al valutatore viene chiesto di esprimere un giudizio secondo scale parametriche predefinite (tipicamente con scale di 4 o 5 gradi).

Le scale riguardano tutti gli aspetti della valutazione e sviluppano fattori e gradi adeguatamente descritti.

### **3.3.5 Descrizione delle modalità di comunicazione dei risultati ai valutati e delle procedure di conciliazione (D.Lgs. 150/09, art. 7, comma 3, lett. b)**

La modalità di comunicazione della valutazione al valutato costituisce il momento più significativo di tutto il processo valutativo. La comunicazione è effettuata attraverso un colloquio diretto tra valutato e valutatore, non formale ma sostanziale, senza il quale la valutazione della *performance* diventa puramente formale e a grave rischio di conflittualità.

Nella fase ex ante viene data - nelle forme ritenute più idonee: individuali e/o per aggregazioni omogenee -, adeguata informazione degli obiettivi trasversali e di Ente nel suo complesso, e di quelli assegnati alle Aree Organizzative di riferimento.

Nel caso in cui venga rilevata nel corso dell'anno una *performance* non in linea con i *target* stabiliti, è previsto un colloquio individuale, se lo scostamento è attribuibile ad un ridotto contributo da parte di singoli dipendenti; un colloquio di gruppo, laddove sia causato dal mancato raggiungimento degli obiettivi assegnati.

In mancanza di detti colloqui intermedi, i valutatori non possono procedere a valutazioni negative degli interessati.

La comunicazione della valutazione ex post avviene mediante colloquio individuale e consegna della scheda di valutazione.

### **3.3.6 Modalità di utilizzo delle informazioni risultanti dalla valutazione per lo sviluppo di piani di miglioramento individuale**

L'attività di valutazione delle *performance* individuale costituisce anche uno strumento di gestione del personale, ed in particolare di sviluppo delle competenze e capacità dei singoli dipendenti dell'Ente camerale.

### **3.3.7 Esplicitazione del collegamento con i sistemi incentivanti**

Ai fini retributivi una volta calcolato il punteggio di ogni dipendente, tale punteggio viene raggruppato in fasce di valutazione ognuna delle quali avrà un certo valore economico, calcolato in valore fisso o in percentuale.

### **3.3.8 Le schede di valutazione**

Sono elaborate e adottate schede di valutazione che consentono di rappresentare e documentare:

- il processo di valutazione in tutte le sue fasi;
- gli ambiti di misurazione e le modalità di attribuzione dei punteggi.

Le schede di valutazione e tutti gli elementi informativi necessari per un corretto ed efficace funzionamento del processo di valutazione sono contenuti e descritti nel manuale della valutazione di cui agli allegati n. 7 e n. 8.

## 4. Il Processo di misurazione e valutazione della *performance*: fasi, tempi, soggetti e responsabilità (quando e chi misura e valuta)

---

Questa sezione procede alla descrizione degli elementi di processo essenziali ai fini della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale, sia nella fase *ex ante*, che nelle fasi *in itinere* ed *ex post*. Il Sistema comporta lo svolgimento di attività determinate secondo una cadenza temporale specifica e con strumenti e modalità adeguate, da parte dei soggetti coinvolti ai diversi livelli di responsabilità.

### 4.1 Il Processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

Sono identificati i tre macro-ambiti del Ciclo di Gestione della *Performance*, in cui intervengono la misurazione e la valutazione:

1. **Pianificazione e controllo strategico:** Vi rientrano le attività di indirizzo e la declinazione della strategia di medio e lungo periodo dell'Ente Camerale, conseguenti alla lettura e all'analisi dell'ambiente di riferimento e delle proprie condizioni organizzative. Vengono selezionati in questo ambito gli indicatori di *outcome* e *output*, su cui si base l'attività di valutazione strategica. Gli indicatori di *outcome* hanno un orizzonte triennale (o comunque coerente con quello del mandato), gli indicatori di *output* sono declinati a livello annuale e sono funzionali al raggiungimento (nel periodo come sopra individuato) degli obiettivi di *outcome*.

Ai sensi dell'art. 10, comma 3 del D.Lgs. 150/2009, "eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della *performance* organizzativa e individuale sono tempestivamente inserite all'interno nel Piano della *performance*". Si prevede una verifica infra-annuale, al termine del primo semestre dell'anno di riferimento.

2. **Programmazione e controllo:** vi rientrano le attività che l'Ente Camerale pone in essere per definire, e, quindi, monitorare, il piano di azione operativo, il rapporto tra risorse e risultati in corrispondenza di ciascuno dei propri obiettivi. All'interno dei processi di Programmazione e controllo si collocano la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa e la *performance* individuale e la relativa gestione delle risorse umane.

Per poter misurare e valutare la *performance* organizzativa e quella individuale, l'Ente Camerale traduce i propri obiettivi in set di indicatori monitorabili che, articolandosi in relazione alle specifiche linee di azione camerali, permettono di misurare l'efficienza e l'efficacia dei processi interni ed esterni, il corretto utilizzo delle risorse umane e materiali,



nonché i risultati ottenuti (in termini di *output*) in relazione ai progetti in corso, progetti che sono opportunamente correlati a puntuali obiettivi di *outcome* e di *output*.

Soggetti responsabili della definizione degli obiettivi operativi e dei relativi indicatori e *target* sono i dirigenti ed i responsabili di progetto e di processo, coadiuvati dal Controllo di gestione. Il documento rappresentativo di questa fase del processo è il Piano della *Performance*, in relazione ai suoi elementi operativi e di processo.

Nel corso dell'anno si sviluppano le azioni di "controllo", inteso come guida utile a verificare, in itinere, la progressiva realizzazione degli obiettivi individuati. E' in questa fase che vengono segnalati eventuali scostamenti significativi rispetto al possibile raggiungimento dei *target* e poste in essere le necessarie azioni correttive.

Soggetti interessati a queste azioni di misurazione e valutazione sono i responsabili di progetto/processo, coadiuvati dal Controllo di gestione.

- 3. Rendicontazione e trasparenza:** i risultati dell'attività di monitoraggio vengono condivisi e resi pubblici nella c.d. fase di Rendicontazione e Trasparenza. Essa comprende le attività che l'Ente pone in essere per rappresentare il livello di *performance* raggiunto durante il periodo di riferimento e portare i propri interlocutori, interni ed esterni, a conoscenza dei risultati ottenuti, utilizzando tutti gli strumenti disponibili: incontri pubblici, sedute di Consiglio diffuse in streaming, e primo fra tutti il proprio sito internet.

#### 4.1.1 Fasi

Per ciascuno degli ambiti descritti, si procede ad una misurazione "ex ante", "in itinere" ed "ex post":

- La misurazione "ex ante" è finalizzata ad individuare gli oggetti che sono soggetti ad essere misurati (*outcome*, *output*, attività, servizi, progetti, ecc.) ed a definire gli obiettivi attraverso l'individuazione dei *target* attesi;
- La misurazione "in itinere" consiste nella verifica in corso d'anno dello scostamento tra obiettivi e risultati che ha come finalità l'avvio di azioni correttive volte, possibilmente al rispetto del *target* atteso; la cadenza prevista è almeno trimestrale;
- La misurazione "ex post" consiste nella verifica, a fine anno, dello scostamento tra obiettivi e risultati conseguiti.

#### 4.1.2 Tempi

##### EX ANTE

I processi di pianificazione, programmazione e *budgeting* trovano nel Piano della *Performance* la loro rappresentazione sistematica, raccordata e integrata con i documenti di programmazione economica, in un quadro di sintesi che associa agli obiettivi strategici, di struttura ed operativi, individuati nell'ambito dei processi descritti come rilevanti e significativi, i relativi indicatori e *target*.

Il processo di pianificazione prende avvio nel mese di luglio dell'anno precedente a quello di riferimento per concludersi entro il mese di ottobre. Si colloca in questa fase la ricognizione dei bisogni rappresentati dal contesto esterno ed interno, mediante incontri ed iniziative di confronto e raccordo con gli *stakeholders* di riferimento, la rilevazione delle risorse interne (umane, strumentali ed economiche) e la previsione delle stesse in prospettiva.

Da ottobre a dicembre sono definiti i piani di attuazione degli obiettivi stabiliti nella RPP, vengono quindi negoziati i relativi valori economici e concordati indicatori e *target*.

Entro il 30 novembre è approvato il Preventivo Economico, entro il 31 dicembre il Budget Direzionale. Non oltre il 31 gennaio dell'anno di riferimento è definitivamente approvato il Piano della *Performance*.

##### IN ITINERE

Con riferimento ai tempi della misurazione e della valutazione della *performance*, i responsabili di progetto e di processo (generalmente le Posizioni Organizzative) monitorano le attività e gli obiettivi loro assegnati, valorizzando i dati relativi agli indicatori selezionati e/o comunicandoli alla struttura incaricata del Controllo di gestione entro la prima quindicina del mese successivo ad ogni trimestre (e comunque alle scadenze definite).

Tutti i dipendenti camerali e coloro che a vario titolo prestano un servizio con modalità analoghe a quelle dei dipendenti in ruolo, nelle medesime sedi e con i medesimi orari, valorizzano entro il 5 del mese successivo a quello oggetto della rilevazione la distribuzione del proprio lavoro nell'applicativo relativo.

Il monitoraggio, che le Linee guida sul Ciclo del *Performance* definiscono "periodico", avviene tramite l'applicativo informatico dedicato e le relative "schede di programmazione" ('misurazione' ex ante) e "schede indicatori", che alimentano in itinere i report correlati.

##### EX POST

Le schede report, aggiornate nel corso dell'anno dal Controllo di Gestione, anche mediante elaborazioni trimestrali dei dati, porteranno entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello della rilevazione, alla redazione della Relazione sulla *Performance*.

### 4.1.3. Soggetti e responsabilità

#### FASE EX ANTE

Soggetti responsabili della definizione degli obiettivi strategici e dei relativi indicatori e *target* sono gli Organi politici-amministrativi. Il relativo processo di definizione (ivi compresi i momenti di condivisione con gli *stakeholders*) è sotto la responsabilità del Segretario Generale.

I responsabili della definizione degli obiettivi operativi e dei relativi indicatori e *target* sono i Dirigenti ed i responsabili di progetto e di processo (Posizioni organizzative e responsabili di funzione). Il relativo processo di definizione (ivi compresi i momenti di condivisione con gli *stakeholders*) è sotto la responsabilità del Segretario Generale.

In entrambe le attività, è prevista la collaborazione del Controllo di gestione e la validazione di procedure, indicatori e *target* da parte dell'OIV.

Su proposta del Segretario Generale viene adottato dagli Organi politici il Piano della *Performance*, che individua gli obiettivi (strategici ed operativi) perseguiti e le modalità per la loro misurazione e valutazione (indicatori di *outcome*, *output*, efficienza, ecc.).

#### FASE IN ITINERE

In corso d'anno i responsabili di progetto e di processo provvedono periodicamente a valorizzare (e/o a validare, nel caso di dati catturati automaticamente dai sistemi) i dati e le informazioni necessarie a misurare le azioni di propria competenza. La responsabilità del dato e della valorizzazione nei tempi definiti attiene alle Posizioni Organizzative competenti.

Le schede di report sono aggiornate dal Controllo di gestione secondo la tempistica descritta, mediante estrazione ed elaborazione dei dati già valorizzati nel sistema informatico.

Le schede di report direzionale contengono dati e informazioni relativi all'Ente camerale nel suo complesso e sono destinate alla Giunta. Le schede di report operativo contengono dati ed informazioni relativi alle unità organizzative in cui si articola la struttura camerale e sono destinate ai responsabili delle stesse unità organizzative (Dirigenti e Posizioni Organizzative).

In itinere si prevede che la Giunta riceva ed analizzi con cadenza semestrale le schede di report direzionale, che rappresentano l'andamento delle attività e il grado di raggiungimento aggiornati a quella data, degli obiettivi strategici ed operativi. Laddove si renda necessario un approfondimento, in itinere, sugli esiti del monitoraggio delle *performance* organizzativa il Segretario Generale ed il Controllo di gestione concordano con i responsabili di unità organizzativa (Dirigenti e Posizioni Organizzative) le necessarie azioni. L'Organismo Indipendente di Valutazione valuta l'idoneità delle schede di report come strumento per lo

svolgimento delle attività di controllo di gestione e la validità dei dati e degli indicatori prescelti come strumento di monitoraggio del livello di *performance* raggiunto.

Ai fini di un buon controllo della *performance*, il Segretario Generale indice, anche semestralmente e comunque annualmente, incontri, finalizzati all'analisi delle schede di report, con i responsabili di unità organizzativa (Dirigenti e Posizioni Organizzative) coinvolti, al fine di mantenere un elevato livello di coordinamento all'interno dell'Ente Camerale.

La chiara attribuzione delle responsabilità ai soggetti coinvolti nella redazione delle schede programmazione e report e la tracciabilità dei dati garantiscono l'affidabilità e la funzionalità del Sistema.

La necessaria integrazione tra programmazione e rendicontazione è assicurata dall'utilizzo delle schede di programmazione e schede report, che organizzano le informazioni articolandone i contenuti per livello strategico, operativo e finanziario.

#### FASE EX POST

La responsabilità in ordine alla redazione della Relazione sulla *Performance* è in capo al Segretario Generale, che, coadiuvato dal Controllo di gestione, analizza i dati valorizzati e/o validati dai responsabili di progetto e/o di processo, senza effettuare ulteriori controlli circa l'eventuale necessità di aggiornamento e/o la correttezza dei dati riportati. A questo proposito, è opportuno che Dirigenti e Posizioni Organizzative relazionino tempestivamente, e comunque entro il mese di gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento, sulle eventuali criticità affrontate e forniscano elementi di contesto, utili alla valutazione dei risultati conseguiti.

## **4.2 Il Processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale**

### **4.2.1 Fasi**

Il processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale si compone di tre fasi:

#### I fase: Identificazione e condivisione degli obiettivi individuali

La Giunta, supportata dall'Organismo Indipendente di Valutazione, individua gli obiettivi oggetto della valutazione della *performance* individuale per il Segretario Generale. Il Segretario Generale provvede, poi, all'attribuzione degli obiettivi alla dirigenza. La dirigenza provvede, infine, all'attribuzione degli obiettivi agli incaricati di Posizione Organizzativa e, attraverso, il loro supporto a tutti i dipendenti coordinati dal Dirigente.

Analogo processo avviene per la definizione dei pesi percentuali da attribuire agli ambiti valutati.

In questa fase si realizzano i colloqui iniziali da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione nei confronti del Segretario Generale, da parte del Segretario Generale nei confronti della dirigenza e da parte della dirigenza nei confronti del personale dipendente, finalizzati a illustrare (una tantum) la metodologia di valutazione della *performance* individuale e (ogni anno) gli obiettivi oggetto della valutazione e i comportamenti richiesti.

Con i colloqui vengono condivise e firmate le schede di valutazione.

### II fase: valutazione in itinere

In corrispondenza delle fasi intermedie di monitoraggio e valutazione della *performance* vengono realizzati colloqui di valutazione finalizzati a verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi, le eventuali cause di scostamento e le possibili integrazioni e modifiche da apportare agli obiettivi annuali.

Si attivano tutte le procedure atte a formalizzare le modifiche apportate, tra le quali:

- ai sensi dell'art. 10, comma 3 del D.Lgs. 150/2009, "eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della *performance* organizzativa e individuale sono tempestivamente inserite all'interno nel Piano della *performance*";
- l'integrazione delle schede di valutazione.

Durante il colloquio si procede anche alla valutazione dei comportamenti organizzativi agiti nel periodo dal valutato, al fine di innescare meccanismi di rinforzo e orientamento verso i risultati.

### III fase: valutazione ex post

Gli Uffici di Supporto forniscono le misurazioni degli indicatori di risultato al fine di individuare le cause di eventuali scostamenti, sulla base di specifiche osservazioni svolte dai soggetti responsabili dell'obiettivo/attività oggetto di valutazione, comunicate tempestivamente e comunque alle scadenze prefissate. Nella valutazione di tali indicatori sono tenute in considerazione le valutazioni delle *performance* organizzative e delle altre *performance* individuali che hanno portato ai risultati analizzati. Questo collegamento viene svolto anche al fine di evitare automatismi tra esito della valutazione della *performance* organizzativa nel suo complesso e valutazione della *performance* individuale.

I Dirigenti e i responsabili di Posizione Organizzativa predispongono le apposite relazioni finali sull'attività svolta nell'anno, utili a valutare sia la *performance* organizzativa che quella individuale e a motivare gli eventuali scostamenti rilevati.

I Dirigenti provvedono inoltre a compilare le schede individuali di valutazione delle competenze, in relazione al personale assegnato alle dipendenze della propria Area Dirigenziale, sulla base delle metriche e dei criteri prestabiliti. Le schede vengono conseguentemente valorizzate mediante il relativo punteggio.

Le schede delle competenze sono altresì analizzate per verificare, ai sensi dell'art.9, comma 1 del Decreto, la capacità di valutazione, dimostrata dai valutatori tramite una significativa differenziazione dei giudizi; differenziazione da rilevarsi non necessariamente in riferimento ai soli punteggi finali, bensì anche nell'ambito delle singole valutazioni di dettaglio.

La valutazione definitiva viene effettuata sulla base delle misurazioni degli indicatori di risultato, che danno conto della misura del raggiungimento degli obiettivi di struttura ed operativi e consentono la valorizzazione dei diversi parametri di valutazione previsti nelle schede individuali, in relazione alla competenza e alla responsabilità del ruolo ricoperto.

All'esito della valutazione conclusiva, è assegnato un punteggio sintetico individuale.

Nei colloqui finali di valutazione vengono comunicati gli esiti della valutazione, commentare i risultati raggiunti e i comportamenti agiti nel periodo al fine di orientare il valutato verso obiettivi e azioni utili nel futuro.

#### **4.2.2. Tempi**

Con riferimento ai tempi, la definizione e l'assegnazione degli obiettivi di *performance* individuale si concludono entro il mese di gennaio dell'anno di riferimento, con l'ultima operazione prevista, ossia la comunicazione al personale delle priorità individuate e degli obiettivi assegnati, mediante consegna della relativa scheda di valutazione.

E' prevista la valutazione in itinere non oltre il mese di luglio.

La valutazione finale della performance individuale è successiva alla definizione e approvazione della Relazione sulla *performance*.

La graduatoria, al fine di effettuare la ripartizione dei premi criteri stabiliti, è redatta e comunicata entro il mese di luglio dell'anno successivo a quello di riferimento.

#### **4.2.3. Soggetti e responsabilità**

Il D.Lgs. 150/2009 all'art. 12 individua, in termini generali, i soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale ed in particolare: gli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV), l'Organo di indirizzo politico-amministrativo, i Dirigenti di ciascuna Amministrazione (di vertice e non).

E' l'Organo d'indirizzo politico – amministrativo (art. 14, comma 4, lett. e, del D. Lgs. n. 150/2009) ad occuparsi della "valutazione annuale dei dirigenti di vertice ed attribuzione ad essi di premi".

In particolare, ai sensi del D.P.R. 254/2005 art. 35, la valutazione è affidata alla Giunta, che si avvale di un apposito organo, tale organo fornisce alla Giunta anche "elementi di giudizio per la valutazione del Segretario Generale e allo stesso per la valutazione dei dirigenti".

La valutazione dei dirigenti è effettuata da parte del Segretario Generale. Rimane in capo all'Organo politico-amministrativo, in caso di coincidenza nella stessa persona dei due diversi ruoli.

La valutazione del personale non dirigente è di competenza del Dirigente di riferimento, che può avvalersi della collaborazione delle P.O. delle unità organizzative di appartenenza dei soggetti valutati, sotto la supervisione ed il coordinamento del Segretario Generale e nell'ambito delle disposizioni del contratto decentrato.

Il Segretario Generale e la dirigenza diffondono nell'organizzazione i principi della valutazione del personale e assicurano la gestione coordinata dei relativi strumenti. In tal senso Segretario Generale e dirigenza sono responsabili della correttezza dei processi di valutazione ed hanno il compito di chiarire il ruolo organizzativo di ogni dipendente e gli obiettivi ad esso assegnati. Gli obiettivi del personale devono essere coerenti con gli obiettivi attribuiti alla Dirigenza ed alle Posizioni Organizzative, al fine di creare un coinvolgimento di tutto il personale rispetto al raggiungimento della *performance* di unità e di Ente.

In caso di *performance* rilevate in corso d'anno non in linea con i *target* stabiliti, i Dirigenti devono comunicare tempestivamente la criticità ai dipendenti interessati, mediante un colloquio individuale, se lo scostamento è attribuibile ad un ridotto contributo da parte di singoli dipendenti, o un colloquio di gruppo, laddove lo scostamento sia causato da aspetti organizzativi legati al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

In mancanza di detti colloqui intermedi, i Dirigenti non potranno procedere, in fase ex post, a valutazioni negative degli interessati.

## 5. Le procedure di conciliazione

---

Ai sensi dell'art. 7, comma 3, lett. b), del D. Lgs. n. 150/2009, il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* individua *"le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance"*.

Si dà evidenza del fatto che le procedure di conciliazione di cui sopra non si riferiscono ai procedimenti disciplinari (articolo 55 del D. Lgs. n. 165/2001, come modificato dall'articolo 68, del D. Lgs. n. 150/2009), ma sono relative esclusivamente all'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*. Si tratta, infatti, come evidenziato nella delibera CIVIT n. 104/2010, di iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della *performance* individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

In proposito, si ritiene che l'attività di conciliazione deve ritenersi eccezionale ed ammissibile sono nei casi in cui:

- vi siano errori materiali nello sviluppo della procedura di valutazione (errato soggetto valutatore, errore nell'utilizzo di parametri, mancanza di elementi fondamentali della valutazione come per esempio il colloquio finale, ecc.)
- vi siano elementi di carattere generale che facciano ritenere distorsioni nel processo di valutazione, per esempio comportamenti palesemente difformi del singolo valutatore rispetto ai suoi colleghi o alla situazione generalizzata.

Al di fuori di questi motivi non sono previste procedure conciliative.



## **6. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti**

---

Al fine di mettere a sistema gli strumenti già esistenti ed in uso nella Camera di Commercio di Modena con i nuovi strumenti di controllo strategico e di gestione, necessari per rappresentare i nuovi e maggiori ambiti di misurazione, l'Ente Camerale favorisce l'interazione tra gli uffici che svolgono i controlli e l'OIV ai fini dello scambio di informazioni rilevanti per il monitoraggio e le attività che risultino funzionali all'alimentazione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, in una prospettiva integrata.

Al medesimo fine rileva la necessità di instaurare un coordinamento tra i documenti di bilancio ed il Piano della *Performance*.

### **6.1 I sistemi di controllo**

Nel raccordare i sistemi di programmazione e controllo la Camera non può prescindere dal riferirsi al dettato del D.P.R. 254/2005. Esso, con riferimento al controllo strategico, 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 ed annuali al Presidente"* utilizzando allo scopo anche le informazioni fornite dalla struttura incaricata del controllo di gestione. La struttura incaricata del controllo di gestione riferisce, nell'ambito delle sue competenze, al Segretario Generale e *"supporta l'organo di valutazione strategica nell'attività di valutazione dei dirigenti"* (art.36).

In tale contesto il "Sistema Informativo" camerale (art.28), può fornire un supporto attraverso sistemi automatizzati e procedure manuali quali:

- sistemi e procedure relativi alle rendicontazioni contabili per funzioni e aree organizzative (report periodici);
- 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 di Commercio;
- sistemi e procedure relativi alla analisi delle spese di funzionamento (personale, beni e servizi);
- sistemi e procedure di contabilità analitica.

Questi strumenti sono opportunamente integrati tra loro e con i nuovi strumenti eventualmente introdotti, per assicurare un Sistema di misurazione e valutazione della *performance* coordinato ed efficace.

Tale integrazione si realizza attraverso l'implementazione di sistemi di estrazione dei dati (automatizzati e manuali) che consentono di integrare e correlare i dati contenuti negli archivi contabili (dati di budget, contabilità generale e contabilità analitica), negli archivi operativi (dati relativi ai diversi procedimenti gestiti) e negli archivi del personale (di tipo economico, finanziario, di attività - presenze, assenze, attribuzione a centro di responsabilità).

Gli ulteriori sistemi di misurazione di *outcome* (dati sugli esiti delle politiche adottate), di *output* non già rilevati dai sistemi esistenti e di *input* sono progettati ed implementati in coerenza con le caratteristiche del sistema di estrazione ed integrazione dei dati messo a punto dalla Camera.

La misurazione e valutazione della *performance* anche a livello di sistema allargato, non ancora disponibile allo stato, dovrà essere garantita a regime.

## **6.2 I sistemi di programmazione**

Con riferimento ai sistemi di programmazione e sempre nel rispetto del D.P.R. 254/05, il Sistema di misurazione e valutazione influenzare la struttura ed i contenuti dei principali documenti di programmazione, ai fini del loro coordinamento e della formalizzazione di un sistema di indicatori coerenti e misurabili.

Il documento di Programmazione pluriennale (art.4 del D.P.R. 254/05), la Relazione Previsionale e Programmatica (art.5 del Decreto citato), il Preventivo annuale (art.6) e la Relazione al Preventivo (art.7) nonché il Budget Direzionale (art.8, 9, 10) costituiscono il corpus della programmazione dell'Ente, il cui contenuto viene coordinato e raccordato con i contenuti del Sistema di misurazione e valutazione e con quelli del Piano della *Performance*.

Con riferimento al collegamento tra obiettivi e risorse, il D.P.R. 254/05 prevede, all'art. 8, la redazione del Budget direzionale con cui sono attribuiti, ai centri di responsabilità individuati all'interno delle funzioni istituzionali, le risorse disponibili entro il 31 dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento.

Il Segretario Generale (ai sensi del comma 3) "*sulla base del budget direzionale assegna ai dirigenti la competenza in ordine alle risorse in esso previste*".

La Giunta (ai sensi del comma 4) sulla base delle indicazioni dell'organo di valutazione strategica "*determina i parametri per la valutazione dei risultati da conseguire nello svolgimento dei progetti da realizzare, in attuazione dei programmi prefissati nella relazione previsionale e programmatica*".

Il Piano della *Performance* raccorda ed integra tutti i documenti sin qui descritti, nei contenuti strategici, operativi ed economici, nonostante il termine previsto per la relativa approvazione sia fissato in un momento successivo ai termini previsti per l'approvazione degli altri documenti programmatici.

I contenuti dei documenti di programmazione derivano in modo coerente dai contenuti del Piano della *performance*, il cui processo di elaborazione è avviato durante l'estate, parallelamente alla redazione dei suddetti documenti di programmazione, e termina con la formale approvazione entro il mese di gennaio.

## **7. Il processo di monitoraggio e miglioramento del Sistema**

---

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale, e la sua attuazione nella Camera di Commercio, è oggetto di monitoraggio al fine di:

1. predisporre dei piani di intervento volti a dotare la Camera di Commercio delle metodologie e dei processi necessari per il corretto ed esaustivo funzionamento del Sistema;
2. individuare le aree di miglioramento e, quindi, intervenire sulla stessa architettura, e le sue componenti, del Sistema.

Per raggiungere l'obiettivo di cui al punto 1, la Camera di Commercio di Modena:

- a) utilizza un sistema di analisi (griglia di osservazione) attraverso la quale misura il delta tra quanto previsto dal Sistema e quanto non ancora operativo nella Camera di Commercio;
- b) individua annualmente le azioni di attuazione e/o miglioramento. Le azioni, e i risultati attesi, vengono esplicitati nel Piano della *performance*.

Per raggiungere l'obiettivo di cui al punto 2, la Camera di Commercio di Modena, sulla base dell'analisi degli effetti derivanti dall'applicazione del proprio Sistema (in termini di funzionalità ed utilità) e in base alle esperienze maturate da altri Enti camerali e/o a modifiche normative, sottopone a revisione il Sistema.

Le versioni del Sistema vengono identificate tramite un codice che ne consente la chiara identificazione ai fini della trasparenza.

Al medesimo fine, vengono progressivamente evidenziati, nella tabella sinottica che introduce il presente documento, la tempistica di approvazione degli allegati e lo stato delle revisioni.

## **ELENCO ALLEGATI**

---

Allegato 1 - Il sistema di diagnosi e monitoraggio sul Sistema di misurazione: griglia di analisi e le azioni di intervento

Allegato 2 - Il modello di rappresentazione e gestione della misurazione e la valutazione della performance organizzativa: la mappa strategico operativa

Allegato 3 - Le schede e il sistema informatico a supporto della mappa strategico operativa

Allegato 4 - Gli indicatori per la misurazione della performance organizzativa: tipologie, caratteristiche, modalità di test e verifica

Allegato 5 - Gli indicatori di *benchmarking* approvati ai sensi dell'articolo 35 del D.P.R. n. 254 del 2005

Allegato 6 - Le metodologie per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa

Allegato 7 - Il manuale per la valutazione della dirigenza

Allegato 8 - Il manuale per la valutazione del personale



Camera di Commercio  
Modena

## ***ALLEGATO 2***

### ***IL MODELLO DI RAPPRESENTAZIONE E GESTIONE PER LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA***

## L'ALBERO DELLA PERFORMANCE



## I LIVELLI DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA E DELLA PROGRAMMAZIONE

### LINEE STRATEGICHE



### PROGRAMMI



- I SERVIZI AMMINISTRATIVI ANAGRAFICI
- GLI INTERVENTI PROMOZIONALI
- I PROCESSI DI SUPPORTO
- I PROGETTI DI MIGLIORAMENTO E DI INNOVAZIONE

|           | Liv.      | Mappa strategico-operativa | Ambiti di misurazione della performance organizzativa  | Tipologia di indicatore | BENCH MARKING | Metodologia di analisi  | Obiettivi funzionali   |
|-----------|-----------|----------------------------|--|-------------------------|---------------|---|--|
|           | Liv. 1    | Mission                    |  |                         |               |   |  |
| STRATEGIE | Livello 2 | Linee strategiche          | il livello di coinvolgimento degli stakeholder   | Indicatore di processo  | no            | Metodologie di stakeholder engagement                               | Misurare e valutare il livello di coinvolgimento degli stakeholder nel Ciclo di gestione della performance per impostare delle azioni di miglioramento volte ad aumentare il processo di "inclusione".   |
|           |           |                            | il livello di efficacia e della rispondenza delle politiche attivate rispetto alle esigenze delle imprese e del territorio | Indicatore di outcome   | no            | Metodologie di analisi di impatto delle politiche e delle strategie | Misurare e valutare il livello di efficacia e della rispondenza delle politiche attivate rispetto alle esigenze delle imprese e del territorio per supportare più efficacemente il processo decisionale alla base dell'individuazione delle strategie. |



|           | Liv.      | Mappa strategico-operativa | Ambiti di misurazione della performance organizzativa   | Tipologia di indicatore          | BENCH MARKING | Metodologia di analisi                          | Obiettivi funzionali  |
|-----------|-----------|----------------------------|---|----------------------------------|---------------|---|---|
| STRATEGIE | Livello 3 | Programmi                  | l'impatto sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività del singolo programma   | Indicatore di <i>outcome</i>     | no            | Metodologie di analisi di impatto dei programmi | Misurare e valutare il livello di efficacia e della rispondenza dei singoli programmi attivati rispetto alle esigenze delle imprese e del territorio per supportare più efficacemente il processo decisionale alla base dell'individuazione dei programmi   |
|           |           |                            | il livello di attuazione inteso come raggiungimento quantitativo e qualitativo dei risultati attesi (il livello di raggiungimento degli standard qualitativi e quantitativi che erano stati definiti) | Indicatore di efficacia          | no            |   | Misurare, ex post, i risultati conseguiti al fine della loro valutazione per: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ l'impostazione della nuova programmazione;</li> <li>❖ intervenire sulla struttura per migliorare la capacità di attuare quanto previsto nella programmazione;</li> <li>❖ rendicontare i risultati conseguiti rispetto a quanto pianificato.</li> </ul> |
|           |           |                            | il livello previsto di assorbimento delle risorse   | Indicatore di input/efficacia    | no            |   |   |
|           |           |                            | il rispetto delle fasi e dei tempi previsti   | Indicatore di processo/efficacia | no            |   | Monitorare, in itinere, i singoli programmi al fine di intervenire in caso di sostanziali scostamenti   |

|  | Liv.                          | Mappa strategico-operativa  | Ambiti di misurazione della performance organizzativa                  | Tipologia di indicatore                                 | BENCH MARKING | Metodologia di analisi                                     | Obiettivi funzionali   |
|--|-------------------------------|---|--|---|---------------|--|--|
| STOCK DEI SERVIZI E DELLE ATTIVITA'                | Livello 4 e livello 5         | Servizi all'utenza esterna – funzioni amministrative-anagrafiche (processi primari) | la quantità e la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati;      | indicatori di output<br>indicatori di qualità/efficacia | si            | Metodologie di misurazione della qualità erogata           | Misurare e valutare il livello qualitativo e quantitativo dell'erogazione (e le modalità di erogazione) dei servizi per intervenire in caso di criticità;  |
|  |                               |   | la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi; |   | no            | Metodologie di misurazione della qualità percepita         | Misurare il livello di soddisfazione delle imprese e, quindi, orientare le azioni di miglioramento sulle reali esigenze degli utenti;  |
|  |                               |   | l'efficienza nell'impiego delle risorse;                               | Indicatori di efficienza                                | si            | Metodologie di misurazione dei costi dei processi/prodotti | Misurare il livello di impiego delle risorse, valutandone il rapporto con i risultati conseguiti per poter intervenire con delle azioni correttive in caso di criticità.   |
|  |                               | Interventi promozionali – Funzioni di supporto alle imprese                         | la quantità e la qualità degli interventi realizzati;                  | Indicatore di output<br>Indicatori di efficacia         | no            | Metodologie di misurazione dei costi dei processi/prodotti | Misurare, ex post, i risultati conseguiti al fine della loro valutazione per:<br>❖ l'impostazione della nuova programmazione;<br>❖ intervenire sulla struttura per migliorare la capacità di attuare quanto previsto nella programmazione;<br>❖ rendicontare i risultati conseguiti rispetto a quanto pianificato. |
| il livello previsto di assorbimento delle risorse; | Indicatore di input/efficacia | no  |  |   |               |  |  |

|  |   |   |  |              |  |   |
|--|---|---|--|--------------|--|---|
|  |   | la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi;  |  | no           | Metodologie di misurazione della qualità percepita | Misurare il livello di soddisfazione delle imprese per supportare le azioni di selezione/miglioramento delle attività promozionali.                                     |
|  | Servizi all'utenza interna – (processi secondari) | la quantità e la qualità dei processi<br><br>l'efficienza nell'impiego delle risorse  | Indicatore di <i>output</i><br><br>Indicatore di qualità/efficacia<br><br>Indicatore di input/efficienza | si<br><br>si |  | Misurare e valutare se i processi interni hanno un adeguato livello di efficacia e di efficienza, per individuare e, quindi, intervenire sulle criticità individuate    |
|  | Progetti di miglioramento e di innovazione        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• la modernizzazione dell'organizzazione</li> <li>• il miglioramento dell'organizzazione</li> <li>• il miglioramento qualitativo delle competenze professionali la promozione delle pari</li> <li>• l'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi la riduzione dei costi</li> </ul> | Indicatori di processo   |              | Metodologie di project management                  | Misurare e valutare l'efficacia dei progetti di innovazione e di miglioramento e, quindi, aumentare la capacità della struttura di raggiungere gli obiettivi correlati. |

|                              | Liv. | Mappa strategico-operativa | Ambiti di misurazione della performance organizzativa | Tipologia di indicatore           | BENCH MARKING | Metodologia di analisi | Obiettivi funzionali   |
|------------------------------|------|----------------------------|---|-----------------------------------|---------------|------------------------|--|
| LO STATO DI SALUTE DELL'ENTE |      |                            | le condizioni di equilibrio economico-patrimoniale,   | Indicatori economico patrimoniali | si            |                        | Monitorare in tempo reale una serie di variabili per in caso di una loro criticità anche in via anticipata (analizzandone il trend negativo).                              |
|                              |      |                            | le condizioni di equilibrio organizzativo             | Indicatori di struttura           | si            |                        | Monitorare in tempo reale una serie di variabili e quindi intervenire rapidamente in caso di una loro criticità anche in via anticipata (analizzandone il trend negativo). |



Camera di Commercio  
Modena

## ***ALLEGATO 3***

### ***IL SISTEMA INFORMATICO A SUPPORTO DELLA MAPPA STRATEGICA OPERATIVA***

## Indice

|  |          |
|--|----------|
| <b>1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA INFORMATICO .....</b>  | <b>3</b> |
| L'ARCHITETTURA .....   | 3        |
| LO SCHEMA LOGICO E ARCHITETTURALE DEL SISTEMAINFORMATICO .....                                   | 4        |
| SOGGETTI COINVOLTI E RESPONSABILITA' .....   | 4        |
| <br>   |          |
| <b>2. PROCESSO INFORMATICO DI GESTIONE DEL CICLO DELLA <i>PERFORMANCE</i> .....</b>              | <b>6</b> |
| PIANIFICAZIONE STRATEGICA, PROGRAMMAZIONE OPERATIVA ED ASSEGNAZIONE<br>OBIETTIVI (EX ANTE) ..... | 6        |
| MONITORAGGIO E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE (IN ITINERE) .....                                  | 6        |
| MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI PROGRAMMATI (EX<br>POST) .....      | 7        |
| <br>   |          |
| <b>3. LINK .....</b>   | <b>8</b> |

## 1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA INFORMATICO

### *L'architettura*

Il sistema informatico di gestione del Ciclo della Performance, denominato nel suo complesso Saturno, è un sistema modulare, basato su un database multidimensionale che raccoglie le informazioni provenienti da vari sistemi “satelliti”, frutto di un progetto che ha impegnato insieme con Infocamere (la società informatica del sistema camerale) 11 Camere di commercio, tra cui quella di Modena.

Per verificare in tempo reale procedure e stato dell' intero sistema di gestione, “trasversalmente” ai vari moduli di cui si compone, e prendere atto in maniera organica dei requisiti formulati dal Gruppo di Lavoro sul Ciclo della Performance nei due anni di vita del progetto Saturno, è possibile collegarsi alle relative Linee guida, disponibili al link [http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/Febe\\_Linee\\_Guida\\_Utilizzo.pdf](http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/Febe_Linee_Guida_Utilizzo.pdf).

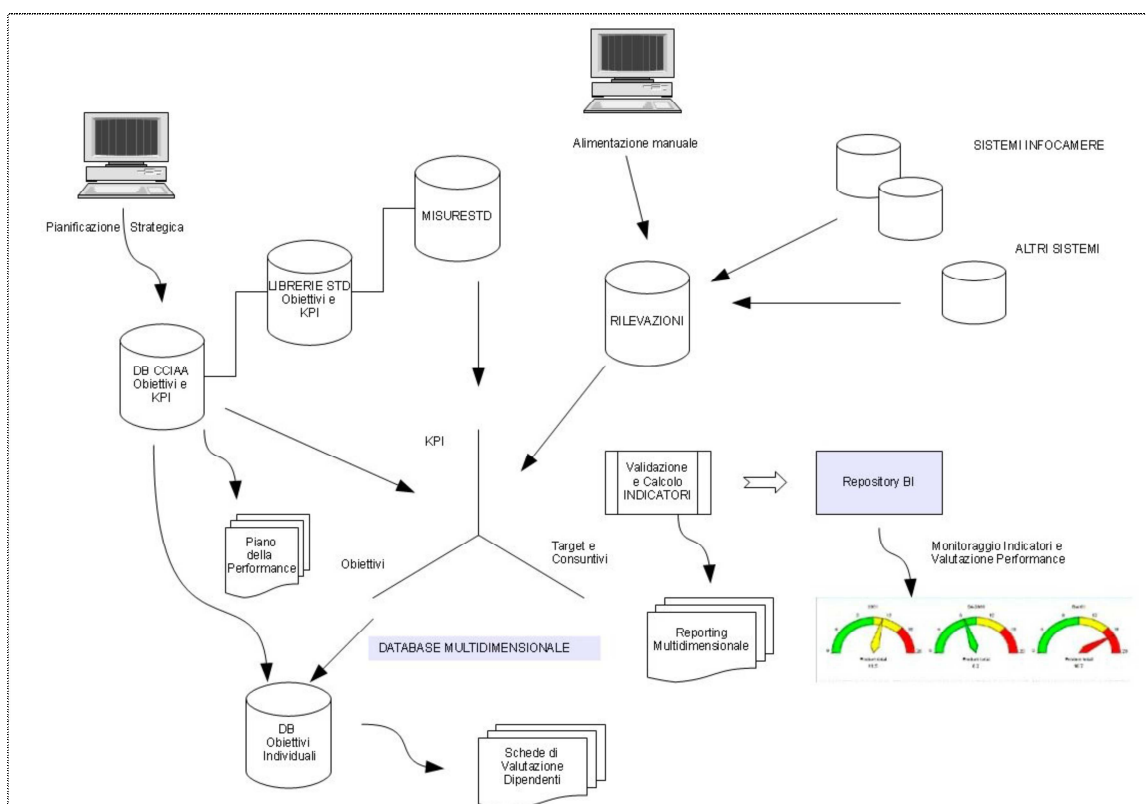
Attualmente sono attivi 5 moduli:

- Il modulo di **Pianificazione (Febe)**: consente di inserire i Piani della Performance e di gestire tutte le informazioni necessarie alla loro redazione (Obiettivi, Indicatori, Aree Organizzative, Dipendenti, Valori economici, etc.)
- Il modulo di **Rilevazione (Enterprise Performance Management)**: consente di inserire le rilevazioni delle misure elementari (o di acquisirle in modo automatico dai sistemi Infocamere con cui vengono gestiti i processi misurati), di calcolare il valore degli indicatori e la performance degli obiettivi.
- Il modulo di **Monitoraggio (Oracle Business Intelligence)**: è basato su insieme di cruscotti che consentono di monitorare l'andamento degli indicatori in corso d' anno e di rendicontare la performance finale rispetto ai target stabiliti.
- Il modulo di **Valutazione Individuale (Teti)**: consente di assegnare le schede di valutazione individuale ai dipendenti, mutuando obiettivi e indicatori dal Piano o definendoli ex-novo e di gestirne nel corso dell'anno il relativo monitoraggio,

mediante il collegamento con i moduli di rilevazione e monitoraggio.

- Il modulo di **Erogazione degli Incentivi (Hati)**: consente di erogare i premi di produttività individuale sulla base dei risultati conseguiti nel sistema di valutazione.

### **Lo Schema logico e architetturale del sistema**



### **Soggetti coinvolti e responsabilità**

La gestione del Ciclo della Performance è un' attività complessa che vede la partecipazione di più "attori", con ruoli e responsabilità diverse. I ruoli operativi definiti sono:

- **Responsabile della Pianificazione (Controllo di gestione)**

E' abilitato ad accedere al modulo di Pianificazione e ad eseguire le operazioni





relative alla redazione del piano. Inserisce gli Obiettivi, definisce le misure e gli Indicatori, aggiorna le anagrafiche dei Dipendenti, delle Aree Organizzative, dei Centri di Costo etc.

Gestisce anche l' assegnazione dei ruoli di Rilevatore, Validatore e Amministratore ai dipendenti.

– **Responsabile della Rilevazione (Rilevatore)**

E' abilitato ad accedere al modulo di Rilevazione per inserire le rilevazioni delle misure elementari.

Il responsabile della Pianificazione assegna a ciascun rilevatore le misure di competenza: il rilevatore avrà visibilità soltanto sulle misure che gli sono state assegnate.

– **Responsabile della Validazione (Validatore, generalmente la PO)**

E' abilitato ad accedere al modulo di Rilevazione per validare le misure inserite dal rilevatore e di conseguenza il valore degli indicatori (KPI). Il responsabile della Pianificazione assegna a ciascun validatore i KPI di competenza: il validatore avrà visibilità soltanto sui KPI che gli sono stati assegnati.

– **Amministratore del Monitoraggio (Controllo di gestione)**

Ha il ruolo di supervisione delle macro-aree Pianificazione, Rilevazione e Monitoraggio. E' abilitato ad accedere al modulo di Pianificazione e ad eseguire tutte le operazioni relative alla redazione e alla pubblicazione del piano. E' abilitato ad accedere al modulo di Rilevazione per rilevare le misure elementari, validare i KPI e controllare il processo di rilevazione e validazione. E' abilitato ad utilizzare e amministrare il modulo di Monitoraggio.

– **Utente del Monitoraggio (dirigenti, PO e responsabili di progetto)**

E' abilitato ad accedere al modulo di Monitoraggio per monitorare il piano e la performance attraverso i cruscotti e i report interattivi.

– **Responsabile della Valutazione (Ufficio personale)**

E' abilitato ad accedere al modulo di Valutazione Individuale e a quello di Erogazione degli Incentivi per gestire le schede di Valutazione e il calcolo del premio di produttività individuale.

## **2. PROCESSO INFORMATICO DI GESTIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE**

Il processo informatico di gestione del ciclo della performance segue il processo più diffusamente descritto nell'ambito del Sistema di Misurazione, che ne individua le fasi, i tempi, le modalità e i soggetti coinvolti.

Elenchiamo di seguito le macro-fasi che scandiscono il processo, sia in relazione alla performance dell'Ente, che in relazione alla performance individuale, i moduli informatici che vengono attivati per la relativa gestione ed i link ai corrispettivi manuali operativi, i documenti prodotti in esito alle varie fasi:

### **PIANIFICAZIONE STRATEGICA, PROGRAMMAZIONE OPERATIVA ED ASSEGNAZIONE OBIETTIVI (EX ANTE)**

- . Pianificazione strategica e programmazione annuale delle attività e degli obiettivi operativi (a seguito ed in linea con la pianificazione strategica):
  - modulo: Febe  
[http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/Febe\\_Manuale\\_Utente\\_Pianificazione.pdf](http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/Febe_Manuale_Utente_Pianificazione.pdf)
  - prodotto: Albero della performance;
- . Assegnazione obiettivi individuali:
  - modulo: Teti  
[http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/Manuale\\_Utente\\_Valutazione.pdf](http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/Manuale_Utente_Valutazione.pdf)
  - prodotto: Schede individuali per assegnazione obiettivi (scheda assegnata).

### **MONITORAGGIO E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE (IN ITINERE)**

- . Monitoraggio e verifica intermedia performance raggiunta a livello di Ente:
  - moduli: EPM, Oracle BI;  
[http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/EPM\\_Manuale\\_Utente\\_Rilevazione.pdf](http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/EPM_Manuale_Utente_Rilevazione.pdf)  
[http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/OBIEE\\_Manuale\\_Utente\\_Monitoraggio.pdf](http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/OBIEE_Manuale_Utente_Monitoraggio.pdf)
  - prodotto: cruscotti e report interattivi per valutazione intermedia;



- . Monitoraggio e verifica intermedia performance individuale raggiunta:
  - moduli: Teti;  
[http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/Manuale\\_Utente\\_Valutazione.pdf](http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/Manuale_Utente_Valutazione.pdf)
  - prodotto: schede individuale di monitoraggio intermedio (scheda revisionata);

#### **RENDICONTAZIONE: MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI PROGRAMMATI (EX POST)**

- . Rendicontazione performance raggiunta a livello di Ente:
  - moduli: EPM, Oracle BI;  
[http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/EPM\\_Manuale\\_Utente\\_Rilevazione.pdf](http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/EPM_Manuale_Utente_Rilevazione.pdf)  
[http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/OBIEE\\_Manuale\\_Utente\\_Monitoraggio.pdf](http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/OBIEE_Manuale_Utente_Monitoraggio.pdf)
  - prodotto: Relazione sulla performance;
- . Rendicontazione performance e valutazione individuale:
  - moduli: Teti;  
[http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/Manuale\\_Utente\\_Valutazione.pdf](http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/Manuale_Utente_Valutazione.pdf)
  - prodotto: schede di valutazione della performance individuale (scheda chiusa);
- . Erogazione incentivi:
  - moduli: Hati;  
[http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/Manuale\\_Utente\\_Valutazione.pdf](http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/Manuale_Utente_Valutazione.pdf)
  - prodotto: Quantificazione premialità da erogare.



### 3. LINK

In luogo dei manuali (che non vengono allegati per garantire agli stessi di poter essere visualizzati nell'aggiornamento più recente), si riportano i relativi link:

- . LINEE GUIDA AL SISTEMA SATURNO
- . <http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/Febe Linee Guida Utilizzo.pdf>
- . PIANIFICAZIONE:  
<http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/Febe Manuale Utente Pianificazione.pdf>
- . RILEVAZIONE  
<http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/EPM Manuale Utente Rilevazione.pdf>
- . MONITORAGGIO  
<http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/OBIEE Manuale Utente Monitoraggio.pdf>
- . VALUTAZIONE INDIVIDUALE  
<http://ic.icnet/Cia/PRODOTTI/FEBE/Manuale Utente Valutazione.pdf>

Anche le schede disponibili, estraibili dai sistemi, non vengono allegate, in quanto il sistema non ne produce il modello "vuoto", ma solo elencate, perché comunque rintracciabili, nella forma più aggiornata, nei manuali suddetti:

- . Scheda Area Strategica (Febe - Pianificazione)
- . Scheda Obiettivo Strategico (Febe - Pianificazione)
- . Scheda Programma (Febe - Pianificazione)
- . Scheda Obiettivo Operativo (Febe - Pianificazione)
- . Scheda Obiettivo Operativo per Unità Organizzativa (Febe - Pianificazione)
- . Scheda Azione (Febe - Pianificazione)
- . Scheda Misura (Febe - Pianificazione)
- . Scheda Indicatore (Febe - Pianificazione)
- . Scheda Utente (Teti – Valutazione individuale)



Camera di Commercio  
Modena

## ***ALLEGATO 4***

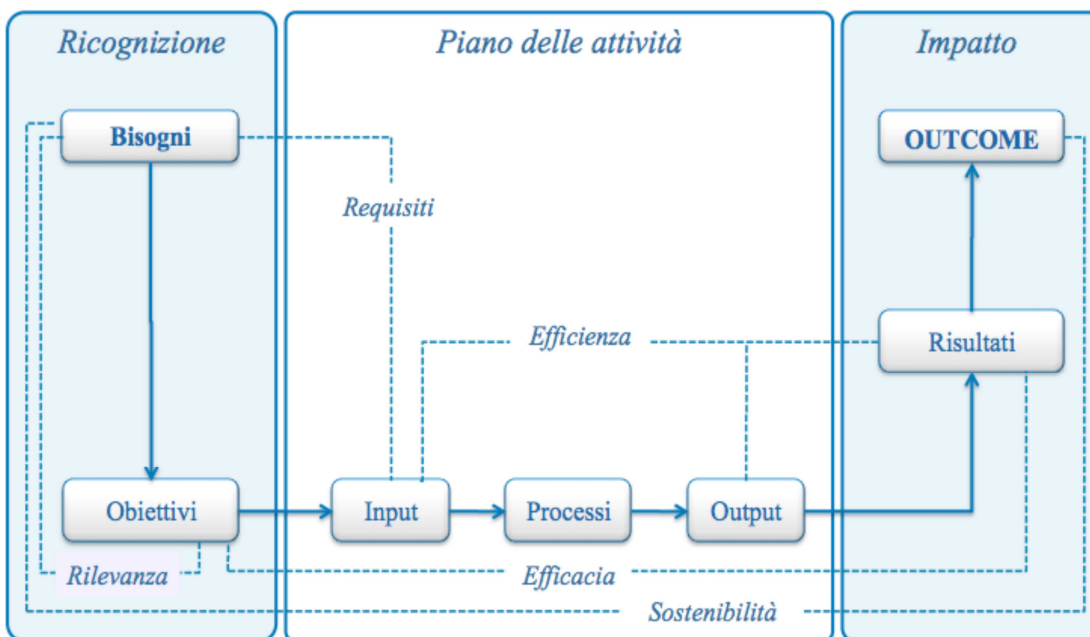
### ***LE TIPOLOGIE DI INDICATORI***



Il Sistema ha come riferimento, in particolare, le seguenti tipologie di indicatori:

- **indicatori di *input* (o di risorse).** Con questa tipologia di indicatori l'Ente misura l'ammontare delle risorse (finanziarie, professionali, tecnologiche o di altro genere) impiegate a livello di programma o a livello di singolo progetto, intervento promozionale, servizio o processo di supporto;
- **indicatori di *output* (o di prodotto).** Con questa tipologia di indicatori l'Ente misura la quantità dei beni o dei servizi erogati (dai processi primari e dai processi secondari) in un dato periodo;
- **indicatori di *processo*.** Con questa tipologia di indicatori l'Ente misura alcune variabili inerenti il processo che consentono il raggiungimento dell'output dei processi primari (servizi all'utenza esterna) e dei processi di supporto (servizi all'utenza interna);
- **indicatori di *progetto*.** Con questa tipologia di indicatori l'Ente misura alcune variabili inerenti i progetti che vengono pianificati e realizzati per raggiungere obiettivi di diversa natura (di innovazione, di miglioramento e di altra natura);
- **indicatori di *efficienza*.** Con questa tipologia di indicatori l'Ente misura la capacità di utilizzo ottimale delle risorse; l'indicatore mette in rapporto le risorse impiegate (input) con i "prodotti" (output);
- **indicatori di *efficacia*.** Con questa tipologia di indicatori l'Ente misura la capacità di raggiungere gli obiettivi definiti per i progetti, gli interventi promozionali, i servizi all'utenza e i processi di supporto; l'indicatore mette in rapporto i risultati ottenuti con gli obiettivi che vengono preventivamente individuati (*target*);
- **indicatori di *outcome*.** Con questa tipologia di indicatori l'Ente misura l'impatto dell'azione dell'Ente, nel suo complesso e attraverso le specifiche linee programmatiche, rispetto ai bisogni e alle esigenze del territorio e degli *stakeholders*
- **indicatori di *qualità*.** Con questa tipologia di indicatori l'Ente misura la qualità erogata (delibera CIVIT 88/2010).

Il modello logico a cui si rifanno le tipologie di indicatori, utilizzati nel Sistema della Camera di Commercio di Modena, è rappresentato nella figura seguente:





Camera di Commercio  
Modena

## ***ALLEGATO 5***

# ***PIANO INTEGRATO DEGLI INDICATORI PER IL MONITORAGGIO E CONTROLLO DELLE CAMERE DI COMMERCIO***



UNIONCAMERE

# **Piano integrato degli indicatori per il monitoraggio e controllo delle Camere di Commercio**

Roma, Ottobre 2013

## INDICE

**Prima parte:** Quadro normativo e obiettivi del nuovo piano integrato degli indicatori

**Seconda parte:** Gli indicatori di efficienza, efficacia e qualità dei processi elaborati ai sensi dell'art.35 del DPR 254 del 2005

**Terza parte:** Gli indicatori economico-patrimoniali elaborati ai sensi dell'art.35 del DPR 254 del 2005

**Quarta parte:** Gli indicatori di struttura

### **Il quadro normativo e metodologico del sistema di monitoraggio**

Il d.lgs. n. 150 del 2009, una sintesi:

#### Il Ciclo di gestione della performance

L'attuazione del Ciclo di gestione della performance (art. 4 del d.lgs. n. 150 del 2009) richiede la messa in opera di un Sistema di misurazione della performance in grado di fornire un adeguato supporto informativo ai diversi soggetti decisionali che operano in tale Ciclo.

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

L'elaborazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance (da qui in poi Sistema) delle Camere di commercio è, quindi, fondato su una duplice necessità:

- rispondere alle esigenze di governo e monitoraggio delle performance dell'Ente;
- ottemperare al dettato normativo (art. 7 del d.lgs. n. 150 del 2009).

#### Gli indicatori per la misurazione

Il Sistema si basa sull'utilizzo di indicatori che consentono all'Ente di misurare gli ambiti della performance organizzativa di cui all'art. 8 del d.lgs. n. 150 del 2009.

#### Il benchmarking

Gli obiettivi delle amministrazioni devono essere elaborati in base ai valori derivanti dalle comparazioni con «amministrazioni omologhe», questo implica l'utilizzo di indicatori di benchmarking comuni (art. 5 del d.lgs. n. 150 del 2009).

### Il quadro normativo e metodologico per il benchmarking

Il DPR n. 254 del 2005, una sintesi:

L'utilizzo di indicatori e di sistemi di *benchmarking*, al fine di mettere a confronto le performance raggiunte, è già previsto nel Regolamento di Contabilità delle Camere di commercio, ed in particolare: L'articolo 35 del DPR 254/2005 prevede che:

- ❑ L'organo di valutazione strategica analizza il funzionamento dell'Ente, utilizzando appositi indicatori di attività e di risultato e redigendo relazioni periodiche ed annuali al Presidente, alla Giunta e al Collegio dei revisori dei conti sull'andamento delle stesse attività; effettua un monitoraggio sulla qualità dei servizi erogati e sul grado di soddisfacimento dell'utenza... (co. 4)
- ❑ L'attività di valutazione e controllo strategico [...] è finalizzata ad evidenziare gli spostamenti delle attività e dei risultati rispetto ai programmi individuati dal Consiglio e agli standard prefissati... Ed inoltre, l'articolo 35 del DPR 254/2005, prevede che: "Gli indicatori di efficienza, efficacia e qualità dei servizi al fine di consentire il confronto tra le Camere di commercio sono elaborati utilizzando degli standard di calcolo comuni a tutte le Camere di commercio".

L'utilizzo degli indicatori di benchmarking economico-patrimoniali, strutturali e di processo (efficienza, efficacia e qualità) approvati ai sensi dell'articolo 35 del DPR 254 del 2005, soddisfa, quindi, in pieno:

- ❑ le esigenze di funzionamento del sistema di misurazione e valutazione della performance che la Camera di commercio adotta ai sensi dell'articolo 7 del d.lgs. n. 150 del 2009
- ❑ le esigenze e le indicazioni normative provenienti dall'articolo 35 del DPR n. 254 del 2005

### Gli obiettivi del sistema di monitoraggio e misurazione delle Camere:

- fornire a ciascuna Camera ed al sistema camerale nel suo complesso tutti gli elementi utili alla determinazione dei **costi dei processi/servizi** ed alla definizione delle relative aree di ottimizzazione e di razionalizzazione
- consentire la puntuale rilevazione degli indici in grado di verificare **la capacità** di ciascun Ente e del sistema nel suo complesso di garantire, insieme, il **raggiungimento della mission** e l'**equilibrio economico-finanziario**
- Supportare la definizione di **standard di servizio** a livello camerale e nazionale
- rilevare le dinamiche gestionali (costi, volumi di attività, massa critica e qualità dei servizi) in ottica di **associazione a livello «sovra»camerale** delle funzioni guidando i percorsi di riorganizzazione sulla base di parametri anche di natura economica

Il monitoraggio e controllo di una Camera di commercio si esercita ad un doppio livello:

### **livello strategico**

- ❑ attraverso la misurazione e valutazione degli outcome intesi come il cambiamento nello stato del «benessere collettivo» prodotto dalla combinazione dei servizi erogati dalla Camera con altri fattori «ambientali» non controllabili dalla Camera stessa.

### **livello operativo**

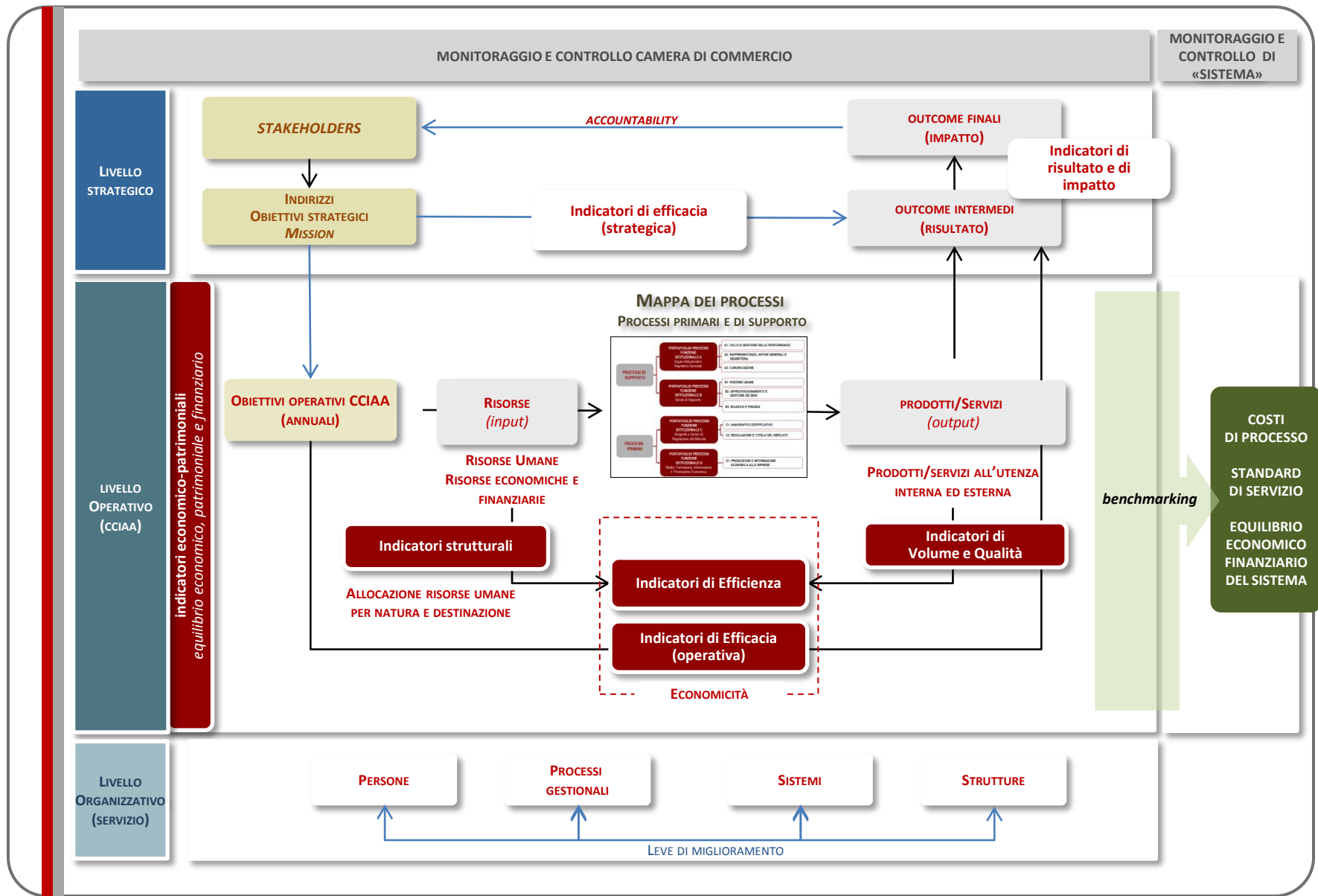
attraverso la misurazione e valutazione:

- ❑ delle risorse umane, strumentali e finanziarie con i quali si svolgono le attività funzionali al raggiungimento degli obiettivi
- ❑ dei volume e la qualità dei servizi erogati dalla Camera
- ❑ del livello di efficacia ed efficienza con cui vengono gestiti i processi attraverso i quali si mettono in relazione tra loro le diverse componenti organizzative della Camera e vengono svolte le attività necessarie per erogare i servizi
- ❑ delle dinamiche economico-patrimoniali in grado di incidere sullo stato di «salute» della Camera e sulla capacità di raggiungere la propria *mission*

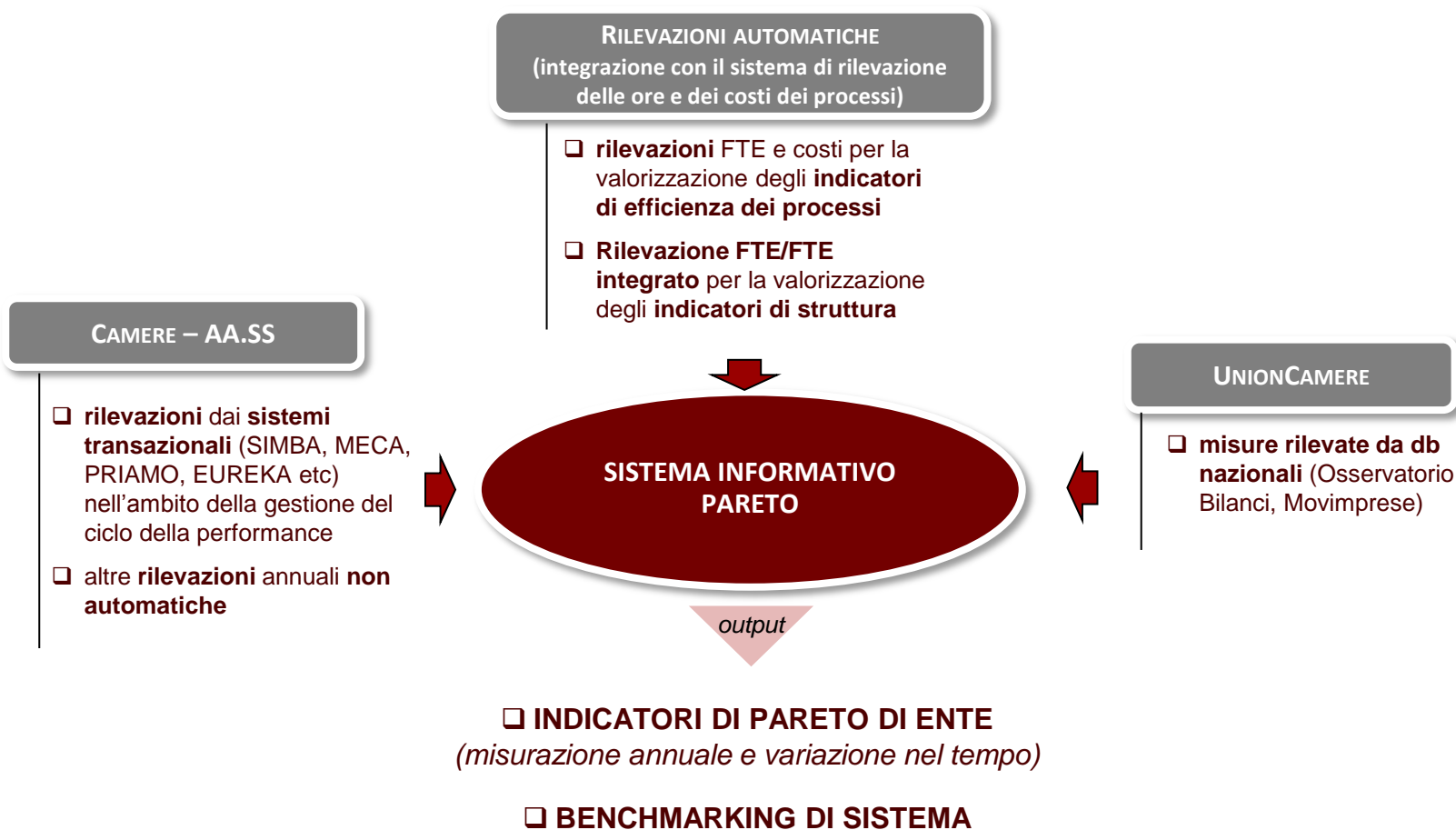
**Il presente piano degli indicatori è funzionale a tale secondo livello** ed intende prendere in considerazione tutti i possibili indicatori utili:

- da un lato, alla misurazione puntuale delle prestazioni dei processi funzionali ad una loro valutazione in termini «organizzativi» interni alla Camera
- dall'altro alla misurazione, attraverso una loro aggregazione e lettura «integrata», delle dinamiche gestionali «macro» del sistema camerale nel suo complesso

# Prima parte: Quadro normativo e obiettivi del nuovo piano integrato degli indicatori



### SISTEMA DI RILEVAZIONE DEGLI INDICATORI DI PARETO





Gli indicatori per il monitoraggio e controllo

**Gli indicatori di efficienza, volume, efficacia e qualità dei processi elaborati ai sensi dell'art.35 del DPR 254 del 2005**

### OBIETTIVI E VALORE SEGNALETICO DEGLI INDICATORI

#### INDICATORI DI EFFICIENZA

Il fabbisogno informativo soddisfatto dagli indicatori di efficienza riguarda **l'ottimale utilizzo delle risorse** per gestire un processo e produrre un ammontare predefinito di output

L'efficienza di un processo può essere considerata sotto differenti ottiche:

- efficienza intesa dal punto di vista della **produttività delle risorse** e, quindi, dei **volumi medi di attività** prodotti per unità di personale assorbita da ciascun processo
- efficienza misurata in termini di **costo medio degli prodotti/servizi** realizzati nell'ambito di ciascun processo
- efficienza intesa sempre con riferimento ai **costi** ma valutata come dal punto di vista della loro **incidenza sui proventi** (nel caso, ad esempio, in cui i prodotti/servizi non siano sufficientemente omogenei ovvero laddove sia opportuno esplicitare come una minore efficienza della Camera si traduca in un maggior valore aggiunto trasferito alle imprese)

### OBIETTIVI E VALORE SEGNALETICO DEGLI INDICATORI

#### INDICATORI DI EFFICIENZA

Affinché la valutazione complessiva dell'efficienza di una Camera, nell'ambito di un sistema di *benchmarking*, non si focalizzi esclusivamente sul rapporto output/input creando un'eccessiva attenzione solo sulla quantità dei beni e servizi prodotti a scapito della qualità dei servizi e/o dell'impatto di questi sui risultati conseguiti dalla Camera, è necessario coniugare gli indicatori di efficienza con quelli di qualità e/o di efficacia dei processi.

La lettura «integrata» del livello di efficienza con quello della qualità «prodotta», fornisce indicazioni ancora più mirate sull'ottimale allocazione delle risorse e sull'eventuale presenza di aree di razionalizzazione.

Dal punto di vista del supporto ai processi decisionali, gli indicatori di efficienza consentono dunque di rilevare informazioni utili:

- a supportare le scelte sulle modalità di gestione dei processi (internalizzazione vs esternalizzazione)
- ad allocare correttamente le risorse umane ed economiche sui processi in coerenza con gli obiettivi prefissati
- ad individuare le misure di razionalizzazione e miglioramento da porre in essere

### OBIETTIVI E VALORE SEGNALETICO DEGLI INDICATORI

#### INDICATORI DI VOLUME

Il fabbisogno informativo riguarda la «quantità» dei beni e servizi prodotti in un dato arco temporale. Possono essere rilevati in termini assoluti ovvero nell'ambito della misurazione del livello di efficienza comparandoli con le risorse assorbite. La misurazione dei volumi consente di rilevare informazioni utili:

- alla definizione delle idonee modalità di gestione dei processi (internalizzazione vs esternalizzazione) ed all'ottimale dimensionamento del servizio attraverso:
  - un'equilibrata distribuzione dei carichi di lavoro (processi internalizzati)
  - un corretto dimensionamento economico del servizio (processi esternalizzati)
- all'ottimale organizzazione sul territorio dei servizi: ad esempio numero e collocazione degli sportelli sul territorio in funzione dei volumi di attività generati dalla «domanda» di servizio in ciascuna area
- alla misurazione in itinere delle dinamiche interne o esterne alle Camere sulla «domanda» di servizio (ad esempio il progressivo aumento delle amministrazioni accreditate a «Verifiche PA» sui volumi di attività di sportello) fornendo indicazioni per un riequilibrio tempestivo dei carichi di lavoro

### OBIETTIVI E VALORE SEGNALETICO DEGLI INDICATORI

#### INDICATORI DI QUALITÀ

Gli indicatori di qualità misurano la "qualità effettiva", ossia le caratteristiche del servizio che lo rendono "di qualità" per gli utenti che ne fruiscono e sono funzionali alla verifica del livello di corrispondenza delle prestazioni rispetto a standard di riferimento (qualità erogata) oppure in grado di valutare il livello di rispondenza dei servizi erogati alle aspettative dell'utenza (qualità percepita).

Sono stati articolati secondo le quattro dimensioni rilevanti per rappresentare la qualità effettiva dei servizi\*:

- **Accessibilità**: (fisica o multicanale), intesa come la disponibilità e la diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono all'utente di individuare agevolmente e in modo chiaro il luogo in cui il servizio o la prestazione possono essere richiesti, nonché le modalità per fruirne direttamente e nel minore tempo possibile;
- **Tempestività**: intesa come il tempo intercorrente tra il momento della richiesta e il momento dell'erogazione del servizio o della prestazione
- **Trasparenza**: intesa come la disponibilità/diffusione di informazioni che consentono, all'utente, di conoscere chiaramente "a chi", "come", "cosa richiedere", "in quanto tempo" ed eventualmente "con che costo"
- **Efficacia** (con riferimento agli utenti esterni) qualificabile come la rispondenza del servizio o della prestazione erogata (in termini di conformità, affidabilità, completezza), a ciò che l'utente può aspettarsi. Ai fini della definizione degli indicatori di qualità sono stati utilizzati, quindi, i criteri e le indicazioni maturate nell'ambito del progetto nazionale promosso e coordinato dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

(\*) cfr delibera CIVIT n° 88/2010 "Linee guida per la definizione degli standard di qualità" (articolo 1, co. 1, del decreto legislativo 20 dicembre 2009, n. 198),

### OBIETTIVI E VALORE SEGNALETICO DEGLI INDICATORI

#### INDICATORI DI QUALITÀ

Dal punto di vista del supporto ai processi decisionali, gli indicatori di qualità (alla luce di una lettura «integrata» con misure di natura economica) consentono di rilevare informazioni utili:

#### in fase di pianificazione e programmazione

→ alla definizione degli standard di servizio da «promettere» agli utenti finali dei servizi determinato sulla base di un equilibrio "ottimale" tra l'effettiva capacità dell'Ente di raggiungerli e la spinta verso l'incremento del livello di qualità dei servizi erogati

#### In fase di monitoraggio e controllo

→ All'individuazione, sulla base dei livelli qualitativi che sono stati realmente raggiunti, delle misure di miglioramento dei processi in termini di, standardizzazione, sviluppo/consolidamento delle competenze, ampliamento degli ambiti di informatizzazione delle procedure, modifica dell'assetto organizzativo, dell'attribuzione delle competenze agli uffici e/o delle procedure organizzative, dello snellimento dei processi ovvero del potenziamento della comunicazione

### OBIETTIVI E VALORE SEGNALETICO DEGLI INDICATORI

#### INDICATORI DI EFFICACIA

Gli indicatori di efficacia consentono di misurare:

- la **capacità** della Camera di commercio di **raggiungere** i livelli di servizio attesi da **obiettivi definiti in sede di programmazione** dalla Camera di commercio, norme, fruitori dei servizi. Nella definizione più ampia, tale tipologia di indicatori consentono quindi di valutare:
  - la capacità dell'Ente di **conseguire quantitativamente gli obiettivi operativi** definiti in sede di pianificazione/programmazione nonché agli adempimenti dettati dalla normativa
  - **l'adeguatezza della qualità degli output** prodotti rispetto agli obiettivi pianificati
  - **lo scostamento tra risultato raggiunto con quello programmato**
- la **rispondenza del servizio** o della prestazione erogata (in termini di conformità, affidabilità, completezza), a **ciò che l'utente può aspettarsi** (da questo punto di vista rientra, dunque, in una delle dimensioni volte a rappresentare la qualità effettiva del servizio (come sopra descritto)

### Quali e quanti indicatori: selezione degli indicatori idonei per ciascun processo

Ciascuno dei processi in cui si articola la Mappa dei Processi delle Camere di commercio e delle relative Aziende Speciali presenta delle caratteristiche peculiari; in tale ottica la **scelta del numero e della tipologia di indicatori da utilizzare** per il monitoraggio e controllo dell'Ente deve prendere in considerazione, per ciascun processo/sottoprocesso, fattori quali:

- **la rilevanza economica del processo:** intesa come l'assorbimento di costi diretti (personale e altri costi di beni e servizi) mediamente registrato da ciascun processo; tale valutazione porta ad attribuire una rilevanza «alta» per i processi che assorbono mediamente più del 5% delle risorse umane ed economiche di un Ente; media per quei processi che assorbono mediamente dall'1 al 5%, bassa in caso di assorbimento pari a circa l'1%
- **rilevanza** con riferimento a:
  - **volumi di transazione:** presentano un'alta rilevanza dal punto di vista dei volumi i processi generalmente gestiti in una logica di «servizio»: tanto quelli a «sportello» con attività «ripetitiva» di produzione di operazioni/transazioni rivolte ad un'utenza «esterna», quanto quelli rivolti ad un'utenza «interna» che, pur presentando un'ampiezza dell'utenza limitata presentano volumi elevati di transazioni (lo sono ad esempio la contabilità e gli acquisti con cassa economale)
  - **ampiezza dell'utenza e impatto sul livello di qualità percepita:** misura quanto ciascun processo impatti su un numero elevato di soggetti e sul livello di qualità dell'attività Camerale da questi percepita



- **rilevanza strategica:** un processo può assumere valenza strategica laddove impatti in maniera significativa:
- sul raggiungimento della mission e sul conseguimento degli obiettivi strategici fissati dall'Ente
  - sulla capacità di acquisire e/o attrarre le risorse necessarie alla gestione dell'Ente o, più in generale, sullo stato di salute dell'Ente
- Processi rilevanti dal punto di vista strategico (potrebbero anche non esserlo dal punto di vista meramente economico) vanno misurati dal punto di vista prevalentemente dell'efficacia
- **comparabilità** intesa come livello di standardizzazione/omogeneità delle attività in cui ciascun processo si articola; in presenza di una valutazione di **comparabilità medio/alta** il processo ben si presta ad essere inserito in un sistema di benchmarking

In caso di **bassa comparabilità** il confronto dei valori rilevati nell'ambito di ciascun processo deve essere «letto» alla luce delle peculiarità dei diversi sistemi oggetto di comparazione ed in un'ottica integrata possibilmente «pesando» opportunamente ciascuna componente.

Quali e quanti indicatori: selezione degli indicatori idonei per ciascun processo

|   | VALUTAZIONE PROCESSI  |  |  |   | COMPARABILITÀ<br>standardizzazione/<br>omogeneità   |
|---|---|--|--|---|---|
|   | RILEVANZA   |  |  |   |   |
|   | economica   | volumi di<br>transazione   | ampiezza<br>dell'utenza e impatto<br>su qualità erogata/percepita  | strategica  |   |
| INDICATORI DI<br>EFFICIENZA<br>(PRODUTTIVITÀ) |   | <b>N° TRANSAZIONI MEDIO/ALTO</b><br>INDICATORI DI EFFICIENZA<br>(PRODUTTIVITÀ) IN GRADO DI FORNIRE<br>INDICAZIONI SULL'ADEGUATEZZA DELLE<br>RISORSE E DEL COSTO DI SERVIZI<br>ESTERNALIZZATI |  |   | <p><b>COMPARABILITÀ DEI<br/>PROCESSI MEDIO/ALTA</b><br/>INSERIMENTO DEI SINGOLI<br/>INDICATORI IN UN<br/>SISTEMA DI<br/>BENCHMARKING<br/>PUNTUALE</p> <p>NEL CASO DI UN <b>BASSO<br/>LIVELLO DI<br/>COMPARABILITÀ</b> IL<br/>RAFFRONTO CON I DATI<br/>DEGLI ALTRI ENTI<br/>FORNISCE VALUTAZIONI<br/>DA «LEGGERE» ALLA LUCE<br/>DI UN SISTEMA DI<br/>MISURAZIONE INTEGRATO<br/>DI TUTTI GLI INDICATORI</p> |
| INDICATORI DI<br>EFFICIENZA<br>(COSTO)        | <b>ASSORBIMENTO RISORSE UMANE ED<br/>ECONOMICHE MEDIO/ALTO</b><br>INDICE DI EFFICIENZA BASATO SUL COSTO MEDIO<br>IN GRADO DI FORNIRE INDICAZIONI SULLA<br>PRESENZA DI AREE DI RAZIONALIZZAZIONE | <i>SE ASSORBIMENTO RISORSE UMANE ED ECONOMICHE BASSO,<br/>LA MISURAZIONE VA VALUTATA DA CIASCUN ENTE<br/>ALLA LUCE DEI RESTANTI CRITERI E DEGLI SPECIFICI OBIETTIVI DELL'ENTE</i>            |  |   |   |
| INDICATORI DI<br>VOLUME                       |   | <b>N° TRANSAZIONI MEDIO/ALTO</b><br>INDICATORI DI VOLUME IN GRADO DI<br>FORNIRE INDICAZIONI SULL'ADEGUATEZZA<br>DELLE RISORSE RISPETTO ALLA DOMANDA<br>DI SERVIZIO                           |  |   |   |
| INDICATORI DI<br>QUALITÀ                      |   |  | <b>N° UTENTI E IMPATTO SULLA QUALITÀ<br/>PERCEPITA DALL'UTENZA MEDIO/ALTI</b><br>INDICATORI DI QUALITÀ IN GRADO DI<br>MISURARE IL RAGGIUNGIMENTO DI<br>STANDARD MINIMI DI SERVIZIO |   |   |
| INDICATORI DI<br>EFFICACIA                    |   |  |  | <b>IMPATTO SULL'ATTUAZIONE DELLE<br/>STRATEGIE DELL'ENTE MEDIO/ALTA</b><br>INDICATORI DI EFFICACIA IN GRADO DI<br>MISURARE IL GRADO DI ATTUAZIONE<br>DELLE STRATEGIE<br>(TIPICAMENTE RIFERITI ALLE FUNZIONI A<br>E D) |   |

Di seguito una breve descrizione delle schede degli indicatori di processo di seguito riportate

|                      |  |                       |   |
|----------------------|--|-----------------------|---|
| <b>MACROPROCESSO</b> | Rif. Mappa dei Processi: sempre indicato   | <b>COD INDICATORE</b> | Codice identificativo univoco dell'indicatore |
| <b>PROCESSO</b>      | Rif. Mappa dei Processi: sempre indicato   |                       |   |
| <b>SOTTOPROCESSO</b> | Rif. Mappa dei Processi : indicato laddove l'indicatore faccia riferimento, all'interno del processo, ad uno o più sottoprocessi |                       |   |

| Tipo   | indicatore             | Numeratore                       | Denominatore                       | udm  | fonti   |
|--|------------------------|----------------------------------|------------------------------------|--|---|
| Viene indicata la tipologia tra: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficienza (produttività)</li> <li>• Efficienza (costo)</li> <li>• Volume</li> <li>• Qualità</li> <li>• Efficacia</li> </ul> | Descrizione indicatore | Algoritmo di calcolo: numeratore | Algoritmo di calcolo: denominatore | Unità di misura dell'indicatore espressa in: <ul style="list-style-type: none"> <li>• valore (€)</li> <li>• numero puro (n)</li> <li>• Percentuale (%)</li> <li>• giorni (gg)</li> </ul> | Indica l'origine dei dati da rilevare per calcolare numeratore e denominatore |

| Cosa misura  | Valore segnaletico   |
|--|--|
| Breve descrizione della valenza informativa dell'indicatore e delle finalità conoscitive | Breve descrizione del valore «segnaletico di ciascun indicatori: quale tipo di indicazioni l'indicatore è in grado di fornire e l'eventuale valore «ottimale» a cui tendere.<br>Per alcuni indicatori non è possibile stabilire ex-ante il valore ottimale, in quanto esso è strettamente connesso alle specificità organizzative di ciascuna Camera di commercio. Di conseguenza la definizione del valore ottimale può essere ottenuta solo a seguito di valutazioni integrate su più indicatori volti a monitorare differenti dimensioni dello stesso processo. Inoltre per alcuni indicatori la definizione del valore ottimale potrà essere stabilita di volta in volta da ogni singola Camera di commercio in base a valutazioni effettuate a seguito del confronto tra la propria performance con quella delle Camere di commercio simili (in base al cluster dimensionale o geografico) o con il risultato medio raggiunto a livello nazionale o regionale |

Gli indicatori per la misurazione dei processi

---

**La funzione Istituzionale A**  
**«Organi Istituzionali e Segreteria Generale»**

**A Organi Istituzionali e Segreteria Generale**

| Funz | Macro Proc.                                       | processi  | Sottoprocessi   | VALUTAZIONE FATTORI |                       |   |            |   | PARETO - INDICATORI DI PROCESSO |              |           |               |              |       |     |    |
|------|---|---|---|---------------------|-----------------------|---|------------|---|---------------------------------|--------------|-----------|---------------|--------------|-------|-----|----|
|      |   |   |   | rilevanza           |                       |   |            | comparabilità   | Qualità – Efficacia             |              |           | Volume        | Efficienza   |       | TOT |    |
|      |   |   |   | economica           | volumi di transazione | ampiezza dell'utenza e impatto su qualità perc. | strategica | livello di standardizzazione/ omogeneità ai fini del benchmarking | accessibilità                   |              | Efficacia | Tempe stività | produttività | costi |     |    |
|      |   |   |   |                     |                       |   |            |   | fisica                          | multi canale |           |               |              |       |     |    |
| A    | A1<br>CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE         | A1.1 PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE, MONITORAGGIO E CONTROLLO | A1.1.1 Pianificazione e programmazione annuale e pluriennale    | BASSA               | BASSA                 | BASSA   | ALTA       | MEDIA   | -                               | -            | -         | 3             | -            | -     | 1   | 4  |
|      |   |   | A1.1.2 Monitoraggio, misurazione, valutazione e rendicontazione | BASSA               | MEDIA                 | MEDIA   | MEDIA      | MEDIA   | -                               | -            | -         | -             | -            | -     | -   | -  |
|      |   | A1.2 SISTEMI DI GESTIONE                                      | BASSA   | BASSA               | BASSA                 | MEDIA   | MEDIA      | -   | -                               | -            | -         | -             | -            | -     | -   | -  |
|      | A2<br>RAPPRESENTANZA AFFARI GENERALI E SEGRETERIA | A2.1 GESTIONE E SUPPORTO ORGANI ISTITUZIONALI                 | A2.1.1 Gestione e supporto organi istituzionali                 | ALTA                | MEDIA                 | BASSA   | ALTA       | MEDIA   | -                               | -            | -         | 1             | -            | -     | 2   | 3  |
|      |   |   | A2.1.2 Gestione partecipazioni strategiche                      | BASSA               | BASSA                 | BASSA   | ALTA       | BASSA   | -                               | -            | -         | -             | -            | -     | -   | -  |
|      |   | A2.2 TUTELA LEGALE  |   | BASSA               | BASSA                 | BASSA   | ALTA       | BASSA   | -                               | -            | -         | -             | -            | -     | -   | -  |
|      |   | A2.3 GESTIONE DOCUMENTAZIONE                                  | A2.3.1 Protocollo Generale                                      | ALTA                | ALTA                  | MEDIA   | BASSA      | MEDIA   | -                               | -            | -         | 1             | -            | 1     | 1   | 3  |
|      | A2.3.2 Archiviazione e Biblioteca                 |   | ALTA  | MEDIA               | MEDIA                 | BASSA   | MEDIA      | -   | -                               | -            | -         | -             | -            | -     | -   |    |
|      | A3<br>COMUNICAZIONE                               | A3.1 COMUNICAZIONE  | A3.1.1 Comunicazione istituzionale                              | MEDIA               | ALTA                  | ALTA  | ALTA       | MEDIA   | -                               | -            | -         | -             | -            | -     | 1   | 2  |
|      |   |   | A3.1.2 Comunicazione esterna                                    | BASSA               | ALTA                  | ALTA  | ALTA       | MEDIA   | -                               | -            | -         | 1             | -            | -     | -   | -  |
|      |   |   | A3.1.3. Comunicazione interna                                   | BASSA               | BASSA                 | BASSA   | MEDIA      | MEDIA   | -                               | -            | -         | -             | -            | -     | -   | -  |
|      |   |   |   |                     |                       |   |            |   |                                 |              |           | 6             | -            | 1     | 5   | 12 |

**A Organi Istituzionali e Segreteria Generale**

|                      |  |                       |                |
|----------------------|--|-----------------------|----------------|
| <b>MACROPROCESSO</b> | A1: CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE                              | <b>COD INDICATORE</b> | <b>A1.1_01</b> |
| <b>PROCESSO</b>      | <b>A1.1 PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE, MONITORAGGIO E CONTROLLO</b> |                       |                |
| <b>SOTTOPROCESSO</b> | A1.1.1 Pianificazione e programmazione annuale e pluriennale         |                       |                |

| Tipo                | indicatore   | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti  |
|---------------------|--|---|--|-----|--|
| Qualità (Efficacia) | <b>Grado utilizzo delle risorse stanziare per gli interventi economici della Camera di commercio</b> | Voce di Conto Economico: B.8 = Interventi economici al netto di eventuali importi iscritti a debito | Valore previsto a budget (ultimo aggiornamento) per gli interventi economici nell'anno "n" | %   | Rilevazione camerale da Bilancio consuntivo (Conto Economico voce B8 e Stato Patrimoniale)<br>----<br>Oracle Applications (Stampa Consuntivo art. 24 Dpr 254/2005) |

22

| Cosa misura  | Valore segnaletico  |
|--|---|
| Indica il grado utilizzo delle risorse stanziare per gli interventi economici a favore del tessuto economico locale e la capacità della Camera di commercio di rispettare <u>nell'esercizio</u> la programmazione delle attività e delle iniziative previste a favore del tessuto economico locale | Un valore prossimo al 100% indica una buona capacità della Camera di commercio di utilizzare <u>nell'esercizio</u> le risorse destinate a favore del tessuto economico locale e di rispettare la programmazione delle attività/iniziative |

**A Organi Istituzionali e Segreteria Generale**

|                      |  |                       |                |
|----------------------|--|-----------------------|----------------|
| <b>MACROPROCESSO</b> | A1: CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE                              | <b>COD INDICATORE</b> | <b>A1.1_02</b> |
| <b>PROCESSO</b>      | <b>A1.1 PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE, MONITORAGGIO E CONTROLLO</b> |                       |                |
| <b>SOTTOPROCESSO</b> | A1.1.1 Pianificazione e programmazione annuale e pluriennale         |                       |                |

| Tipo                | indicatore   | Numeratore   | Denominatore | Udm | Fonti   |
|---------------------|--|--|--------------|-----|---|
| Qualità (Efficacia) | <b>Volume di «riplanificazione e riprogrammazione»</b> | N° totale aggiornamenti preventivo annuale successivi alla prima emissione | 1            | n   | Rilevazione interna della Camera<br>---<br>Rilevazione interna della Camera |

| Cosa misura   | Valore segnaletico   |
|---|--|
| É una misura dell'efficacia con cui la Camera di commercio gestisce la fase di pianificazione | "Valore ottimale = 1<br><br>Più è elevato il valore, minore è la capacità della Camera di pianificare e programmare. L'indicatore A1.1_02 va letto congiuntamente con l'indicatore A1.1_03 Un basso valore di A1.1_02 ed un elevato valore di A1.1_03 indicano un (sotto)processo di pianificazione e programmazione virtuoso" |

### A Organi Istituzionali e Segreteria Generale

|                      |  |                       |                |
|----------------------|--|-----------------------|----------------|
| <b>MACROPROCESSO</b> | A1: CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE                              | <b>COD INDICATORE</b> | <b>A1.1_03</b> |
| <b>PROCESSO</b>      | <b>A1.1 PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE, MONITORAGGIO E CONTROLLO</b> |                       |                |
| <b>SOTTOPROCESSO</b> | A1.1.1 Pianificazione e programmazione annuale e pluriennale         |                       |                |

| Tipo                | indicatore  | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti  |
|---------------------|---|---|--|-----|--|
| Qualità (Efficacia) | <b>Grado di coinvolgimento delle risorse camerali nel processo di "Pianificazione e programmazione"</b> | N° di risorse che hanno attribuito ore alle azioni relative al sottoprocesso "A1.1.1 Pianificazione e programmazione annuale e pluriennale" nell'anno "n" | $\frac{\text{N° medio dipendenti della Camera di commercio nell'anno "n"(*)}}{2}$<br>(N° dip. al 01/01 + N° dip. al 31/12) | %   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>----<br>Rilevazione interna della Camera |

24

| Cosa misura   | Valore segnaletico  |
|---|---|
| Indica il grado di coinvolgimento delle risorse della Camera nelle diverse fasi del processo di pianificazione e programmazione | <p>Più è elevato il valore, maggiore è il coinvolgimento di tutta l'organizzazione nell'attività programmatica.</p> <p>L'indicatore A1.1_03 va letto congiuntamente con l'indicatore A1.1_02 Un basso valore di A1.1_02 ed un elevato valore di A1.1_03 indicano un (sotto)processo di pianificazione e programmazione virtuoso</p> |



**A Organi Istituzionali e Segreteria Generale**

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | A1: CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE                              | COD INDICATORE | <b>A1.1_04</b> |
| PROCESSO      | <b>A1.1 PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE, MONITORAGGIO E CONTROLLO</b> |                |                |
| SOTTOPROCESSO | -  |                |                |

| Tipo               | indicatore  | Numeratore   | Denominatore   | udm | fonti   |
|--------------------|---|--|--|-----|---|
| Efficienza (costi) | <b>Incidenza % dei costi di gestione del sistema di pianificazione, programmazione, sul totale degli Oneri correnti</b> | Costi assorbiti complessivamente dai processi A1.1 (al netto del sottoprocesso A1.1.2 monitoraggio, misurazione, valutazione e rendicontazione) e A1.2 inerenti il sistema di pianificazione e controllo dell'Ente | Totale oneri correnti al netto degli interventi economici (voce di conto economico: B.8 ) e delle voci di conto economico:<br>-9C Svalutazione Crediti<br>-9D Fondo rischi e oneri | %   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>----<br>Bilancio consuntivo |

| Cosa misura   | Valore segnaletico   |
|---|--|
| Indica la congruità delle risorse umane ed economiche assorbite dal ciclo di programmazione e controllo | <p>Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento al fine di rilevarne gli scostamenti significativi.</p> <p>Il valore "ottimale" va ricercato all'interno del range di variabilità (min/max) di ciascun cluster, valutandolo congiuntamente agli indicatori di efficacia A1.1_02 e A1.1_03</p> <p>In presenza di un dato di efficacia assimilabile, un valore dell'indicatore di efficienza &gt; 10% del valore mediano del cluster indica la presenza di margini di razionalizzazione</p> |

**A Organi Istituzionali e Segreteria Generale**

|                      |  |                       |                |
|----------------------|--|-----------------------|----------------|
| <b>MACROPROCESSO</b> | A2: RAPPRESENTANZA, AFFARI GENERALI E SEGRETERIA     | <b>COD INDICATORE</b> | <b>A2.1_01</b> |
| <b>PROCESSO</b>      | <b>A2.1 GESTIONE E SUPPORTO ORGANI ISTITUZIONALI</b> |                       |                |
| <b>SOTTOPROCESSO</b> | A2.1.1 Gestione e supporto organi istituzionali      |                       |                |

| Tipo               | indicatore   | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti  |
|--------------------|--|---|--|-----|--|
| Efficienza (costi) | <b>Incidenza % costi di supporto agli organi istituzionali</b> | Costi assorbiti dal processo A2.1 al netto dei Costi interni relativi alle azioni "Rinnovo organi" e "Gestione degli adempimenti previsti dal D. Lgs. 196/2003 in materia di protezione dei dati personali" | Totale oneri correnti al netto degli interventi economici (voce di conto economico: B.8 ) e delle voci di conto economico:<br>-9C Svalutazione Crediti<br>-9D Fondo rischi e oneri | %   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>---<br>Bilancio consuntivo |

| Cosa misura  | Valore segnaletico   |
|--|--|
| Indica l'incidenza % del costo assorbito dagli Organi e dalle relative attività di supporto in relazione ai "costi" di gestione corrente dell'Ente | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione. |

**A Organi Istituzionali e Segreteria Generale**

|                      |  |                       |                |
|----------------------|--|-----------------------|----------------|
| <b>MACROPROCESSO</b> | A2: RAPPRESENTANZA, AFFARI GENERALI E SEGRETERIA     | <b>COD INDICATORE</b> | <b>A2.1_02</b> |
| <b>PROCESSO</b>      | <b>A2.1 GESTIONE E SUPPORTO ORGANI ISTITUZIONALI</b> |                       |                |
| <b>SOTTOPROCESSO</b> | A2.1.1 Gestione e supporto organi istituzionali      |                       |                |

| Tipo               | indicatore   | Numeratore  | Denominatore  | udm | fonti  |
|--------------------|--|---|---|-----|--|
| Efficienza (costi) | <b>Costo unitario medio dei provvedimenti degli organi istituzionali</b> | Costi diretti assorbiti dal processo A2.1 al netto dei costi diretti interni relativi alle azioni "Rinnovo organi" e "Gestione degli adempimenti previsti dal D. Lgs. 196/2003 in materia di protezione dei dati personali" | N° totale delibere di Giunta e Consiglio camerale + N° totale delibere del Presidente (urgenti e non urgenti) dell'anno "n" | €   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>----<br>Rilevazione interna della Camera (repertori) |

27

| Cosa misura   | Valore segnaletico   |
|---|--|
| Misura il volume dell'attività deliberativa degli Organi e l'efficienza degli Organi della Camera con riferimento all'assunzione di provvedimenti in sede di Giunta e Consiglio | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione. |

### A Organi Istituzionali e Segreteria Generale

|                      |  |                       |                |
|----------------------|--|-----------------------|----------------|
| <b>MACROPROCESSO</b> | A2: RAPPRESENTANZA, AFFARI GENERALI E SEGRETERIA     | <b>COD INDICATORE</b> | <b>A2.1_03</b> |
| <b>PROCESSO</b>      | <b>A2.1 GESTIONE E SUPPORTO ORGANI ISTITUZIONALI</b> |                       |                |
| <b>SOTTOPROCESSO</b> | A2.1.1 Gestione e supporto organi istituzionali      |                       |                |

| Tipo                | indicatore  | Numeratore  | Denominatore  | udm | fonti   |
|---------------------|---|---|---|-----|---|
| Qualità (Efficacia) | <b>Numero medio di provvedimenti degli organi istituzionali</b> | N° totale delibere di Giunta e Consiglio camerale dell'anno "n" | N° totale sedute di Giunta e di Consiglio dell'anno "n" | n   | Rilevazione interna della Camera (repertori)<br>---<br>Sistema di rilevazione ore e costi di processo (questionario informativo)/Rilevazione camerale |

28

| Cosa misura  | Valore segnaletico   |
|--|--|
| Misura l'efficacia degli Organi in relazione alla capacità di assumere decisioni in sede di Giunta e Consiglio | Fornisce indicazioni agli Organi in merito ad un'efficace pianificazione e gestione delle attività di Giunta/Consiglio |

### A Organi Istituzionali e Segreteria Generale

|               |  |                |         |
|---------------|--|----------------|---------|
| MACROPROCESSO | A2: RAPPRESENTANZA, AFFARI GENERALI E SEGRETERIA | COD INDICATORE | A2.3_01 |
| PROCESSO      | A2.3: GESTIONE DOCUMENTAZIONE                    |                |         |
| SOTTOPROCESSO | -  |                |         |

| Tipo               | indicatore  | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti  |
|--------------------|---|---|--|-----|--|
| Efficienza (costi) | <b>Incidenza % costi di gestione della documentazione dell'Ente</b> | Costi diretti assorbiti dal processo A2.3 "Gestione della documentazione" nell'anno "n" | Totale oneri correnti al netto degli interventi economici (voce di conto economico: B.8 ) e delle voci di conto economico:<br>-9C Svalutazione Crediti<br>-9D Fondo rischi e oneri | %   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>---<br>Bilancio consuntivo |

29

| Cosa misura   | Valore segnaletico   |
|---|--|
| Indica l'incidenza % del costo assorbito dal processo di gestione della documentazione in relazione ai "costi" di gestione corrente dell'Ente | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione. |

**A Organi Istituzionali e Segreteria Generale**

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | A2: RAPPRESENTANZA, AFFARI GENERALI E SEGRETERIA | COD INDICATORE | <b>A2.3_02</b> |
| PROCESSO      | <b>A2.3: GESTIONE DOCUMENTAZIONE</b>             |                |                |
| SOTTOPROCESSO | A2.3.1 Protocollo Generale                       |                |                |

| Tipo                      | indicatore   | Numeratore  | Denominatore  | udm | fonti  |
|---------------------------|--|---|---|-----|--|
| Efficienza (produttività) | <b>Volume medio di attività gestito dal personale addetto al processo di gestione della documentazione</b> | N° totale documenti protocollati (solo protocollo generale) nell'anno "n" | N° risorse (espresse in FTE integrato) assorbite dal sottoprocesso A2.3.1 (protocollo generale) nell'anno "n" | n   | Protocollo generale informatico<br>---<br>Sistema di rilevazione ore e costi di processo |

| Cosa misura  | Valore segnaletico   |
|--|--|
| Indica il numero di documenti protocollati nell'anno per ogni unità di personale impiegata. È una misura dell'efficienza espressa in termini di produttività con cui la Camera di commercio gestisce tale processo | Misura l'efficienza di gestione del processo e fornisce indicazioni, nell'ambito di un sistema di <i>benchmarking</i> , in merito all'efficienza di eventuali strategie di esternalizzazione/internalizzazione |

### A Organi Istituzionali e Segreteria Generale

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | A2: RAPPRESENTANZA, AFFARI GENERALI E SEGRETERIA | COD INDICATORE | <b>A2.3_03</b> |
| PROCESSO      | <b>A2.3: GESTIONE DOCUMENTAZIONE</b>             |                |                |
| SOTTOPROCESSO | A2.3.1 Protocollo Generale                       |                |                |

| Tipo                | indicatore   | Numeratore  | Denominatore  | udm | fonti   |
|---------------------|--|---|---|-----|---|
| Qualità (efficacia) | <b>Grado di digitalizzazione della gestione documentale della Camera</b> | N° documenti protocollati tramite PEC nell'anno "n" | N° totale documenti protocollati (solo protocollo generale) nell'anno "n" | %   | Protocollo generale informatico<br>---<br>Protocollo generale informatico |

**31**

| Cosa misura   | Valore segnaletico   |
|---|--|
| Misura l'incidenza della protocollazione tramite PEC sul volume totale di protocollazione | Misura il livello di digitalizzazione della comunicazione e della relativa gestione documentale della Camera. Un progressivo aumento del grado di digitalizzazione dovrebbe comportare la progressiva diminuzione degli FTE e dei costi assorbiti dal sottoprocesso. |

### A Organi Istituzionali e Segreteria Generale

|                      |   |                       |                |
|----------------------|---|-----------------------|----------------|
| <b>MACROPROCESSO</b> | A3: COMUNICAZIONE   | <b>COD INDICATORE</b> | <b>A3.1_01</b> |
| <b>PROCESSO</b>      | <b>A3.1 COMUNICAZIONE</b>   |                       |                |
| <b>SOTTOPROCESSO</b> | A3.1.1 Comunicazione istituzionale - A3.1.2 Comunicazione esterna |                       |                |

| Tipo               | indicatore  | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti   |
|--------------------|---|---|--|-----|---|
| Efficienza (costi) | <b>Costo medio di comunicazione esterna e istituzionale per impresa</b> | Costi assorbiti dai sottoprocessi A3.1.1 (comunicazione istituzionale) e A3.1.2 (comunicazione esterna) nell'anno "n" | N° imprese attive al 31.12 dell'anno "n" (comprese UU.LL.) | €   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>---<br>Movimprese |

| Cosa misura  | Valore segnaletico   |
|--|--|
| Indica il costo assorbito dalla comunicazione rivolta alle imprese ed agli altri stakeholders in relazione al bacino di utenza | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione. |



**A Organi Istituzionali e Segreteria Generale**

|                      |                              |                       |                |
|----------------------|------------------------------|-----------------------|----------------|
| <b>MACROPROCESSO</b> | A3: COMUNICAZIONE            | <b>COD INDICATORE</b> | <b>A3.1_02</b> |
| <b>PROCESSO</b>      | <b>A3.1 COMUNICAZIONE</b>    |                       |                |
| <b>SOTTOPROCESSO</b> | A3.1.2 Comunicazione esterna |                       |                |

| Tipo                | indicatore  | Numeratore   | Denominatore   | udm | fonti  |
|---------------------|---|--|--|-----|--|
| Qualità (efficacia) | <b>Livello di qualificazione della banca dati Crm</b> | N° di imprese qualificate nella banca dati Crm (Ciao Impresa) al 31.12 dell'anno "n" | N° imprese attive al 31.12 dell'anno "n" (al netto delle UU.LL.) | %   | Banca dati Ciao Impresa o altri sistemi Crm<br>---<br>Movimprese |

**33**

| Cosa misura   | Valore segnaletico   |
|---|--|
| Misura la capacità della camera di classificare i target a cui destinare le comunicazioni relative alle attività camerali | Maggiore è il valore più elevata è la capacità della Camera di indirizzare in maniera mirata la propria comunicazione al target di riferimento |

Gli indicatori per la misurazione dei processi

**La funzione Istituzionale B**  
**Servizi di Supporto**

**B Servizi di Supporto**

| Funz                      | Macro Proc.   | processi  | Sottoprocessi   | VALUTAZIONE FATTORI   |                       |  |            |               | PARETO - INDICATORI DI PROCESSO                                   |               |   |        |               |           |     |              |       |
|---------------------------|---|---|---|---|-----------------------|--|------------|---------------|---|---------------|---|--------|---------------|-----------|-----|--------------|-------|
|                           |   |   |   | rilevanza   |                       |  |            | comparabilità | Qualità – Efficacia   |               |   | Volume | Efficienza    |           | TOT |              |       |
|                           |   |   |   | economica   | volumi di transazione | ampiezza dell'utenza e impatto su qualità perc | strategica |               | livello di standardizzazione/ omogeneità ai fini del benchmarking | accessibilità |   |        | Tempe stività | efficacia |     | produttività | costi |
|                           |   |   |   |   |                       |  |            | fisica        |   | multi canale  |   |        |               |           |     |              |       |
| <b>B</b>                  | <b>B1</b><br>RISORSE UMANE                          | <b>B1.1 ACQUISIZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE</b> | B1.1.1 Acquisizione risorse umane                             | BASSA   | BASSA                 | BASSA  | MEDIA      | ALTA          | -   | -             | - | -      | -             | -         | -   | 6            |       |
|                           |   |   | B1.1.2 Trattamento giuridico del personale                    | MEDIA   | MEDIA                 | MEDIA  | MEDIA      | ALTA          | -   | -             | - | 1      | -             | 1         | -   |              |       |
|                           |   |   | B1.1.3 Trattamento economico del personale                    | ALTA  | ALTA                  | BASSA  | ALTA       | ALTA          | -   | -             | 1 | -      | -             | 1         | -   |              |       |
|                           |   |   | B1.1.4 Sviluppo risorse umane                                 | MEDIA   | BASSA                 | BASSA  | ALTA       | BASSA         | -   | -             | - | 2      | -             | -         | -   |              |       |
|                           | <b>B2</b><br>APPROVVIGIONAMENTO E GESTIONE DEI BENI | <b>B2.1 FORNITURA BENI E SERVIZI</b>              |   | MEDIA   | ALTA                  | MEDIA  | ALTA       | ALTA          | -   | -             | - | -      | -             | 1         | 1   | 2            |       |
|                           |   |   | <b>B2.2 GESTIONE BENI MATERIALI E IMMATERIALI E LOGISTICA</b> | B2.2.1 Gestione patrimonio: manutenzione beni mobili e immobili e tenuta inventario | ALTA                  | BASSA  | BASSA      | BASSA         | MEDIA   | -             | - | -      | -             | -         | -   | 1            | 3     |
|                           |   |   |   | B2.2.2 Gestione e manutenzione hardware e software                                  | MEDIA                 | BASSA  | BASSA      | BASSA         | MEDIA   | -             | - | -      | -             | -         | -   | 1            |       |
|                           |   |   |   | B2.2.3 Gestione centralino e reception  | MEDIA                 | BASSA  | MEDIA      | BASSA         | ALTA  | -             | - | -      | -             | -         | -   | 1            |       |
|                           |   |   |   | B2.2.4 Concessione sale e logistica convegni ed eventi                              | BASSA                 | BASSA  | MEDIA      | BASSA         | MEDIA   | -             | - | -      | -             | -         | -   | -            |       |
|                           | B2.2.5 Servizi ausiliari                            | BASSA   | BASSA   | BASSA   | BASSA                 | MEDIA  | -          | -             | -   | -             | - | -      | 1             |           |     |              |       |
|                           | <b>B3</b><br>BILANCIO E FINANZA                     | <b>B3.1 GESTIONE DIRITTO ANNUALE</b>              | B3.1.1 Gestione diritto annuale                               | MEDIA   | ALTA                  | ALTA   | ALTA       | ALTA          | 1   | -             | - | 2      | -             | -         | 1   | 5            |       |
|                           |   |   | B3.1.2 Gestione ruoli esattoriali da diritto annuale          | MEDIA   | ALTA                  | ALTA   | ALTA       | ALTA          | -   | -             | - | 1      | -             | -         | -   |              |       |
|                           |   | <b>B3.2 GESTIONE CONTABILITÀ E LIQUIDITÀ</b>      | B3.2.1 Gestione contabilità                                   | ALTA  | ALTA                  | ALTA   | ALTA       | ALTA          | -   | -             | 1 | 1      | -             | 1         | 1   | 4            |       |
| B3.2.1 Gestione liquidità |   |   | ALTA  | MEDIA   | MEDIA                 | ALTA   | ALTA       | -             | -   | -             | - | -      | -             | -         |     |              |       |
|                           |   |   |   |   |                       |  |            |               | 1   | -             | 2 | 7      | -             | 3         | 7   | 20           |       |

### B Servizi di Supporto

|                      |  |                       |                |
|----------------------|--|-----------------------|----------------|
| <b>MACROPROCESSO</b> | B1: RISORSE UMANE                          | <b>COD INDICATORE</b> | <b>B1.1_01</b> |
| <b>PROCESSO</b>      | B1.1 ACQUISIZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE |                       |                |
| <b>SOTTOPROCESSO</b> | -  |                       |                |

| Tipo                | indicatore   | Numeratore   | Denominatore  | udm | fonti  |
|---------------------|--|--|---|-----|--|
| Qualità (efficacia) | <b>Tasso di contenzioso giudiziale (davanti al giudice) ed extragiudiziale interno alla Camera di commercio inerente l'attività lavorativa</b> | N° contenziosi giudiziali/extragiudiziali (relativi a dipendenti ed ex dipendenti) aperti al 01.01 dell'anno "n" | N° medio dipendenti della Camera di commercio nell'anno "n"(*)<br><br>(N° dip. al 01/01 + N° dip. al 31/12)<br>-----<br>2 | %   | Rilevazione interna della Camera<br>----<br>Rilevazione interna della Camera |

36

| Cosa misura   | Valore segnaletico  |
|---|---|
| Indica il tasso (% su totale delle risorse) di contenzioso extragiudiziale e giudiziale (davanti al giudice) interno alla Camera di commercio inerente l'attività lavorativa e indirettamente il grado di soddisfazione del personale della Camera di commercio assunto a tempo determinato/indeterminato | Un valore tendente allo 0% indica un basso grado di attivazione di contenziosi inerenti l'attività lavorativa da parte del personale della Camera di Commercio (ancora in ruolo e non) e indirettamente un buon grado di soddisfazione del personale camerale |

**B Servizi di Supporto**

|                      |   |                       |                |
|----------------------|---|-----------------------|----------------|
| <b>MACROPROCESSO</b> | B1: RISORSE UMANE                                 | <b>COD INDICATORE</b> | <b>B1.1_02</b> |
| <b>PROCESSO</b>      | <b>B1.1 ACQUISIZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE</b> |                       |                |
| <b>SOTTOPROCESSO</b> | B1.1.2 Trattamento giuridico del personale        |                       |                |

| Tipo                      | indicatore   | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti   |
|---------------------------|--|---|--|-----|---|
| Efficienza (produttività) | <b>Volume medio di attività gestito dal personale addetto al trattamento giuridico del personale</b> | <p>N° medio dipendenti della Camera di commercio nell'anno "n"(*)</p> <p>* (N° dip. al 01/01 + N° dip. al 31/12)</p> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> <p style="text-align: center;">2</p> | N° risorse (espresse in FTE integrato) assorbite nelle azioni del sottoprocesso B1.1.2 "Tenuta fascicoli personali e stati matricolari dei dipendenti" e "procedimenti disciplinari" nell'anno "n" | n   | <p>Rilevazione interna della Camera</p> <p>----</p> <p>Sistema di rilevazione ore e costi di processo</p> |

**37**

| Cosa misura  | Valore segnaletico  |
|--|---|
| Indica il numero medio di procedimenti inerenti il trattamento giuridico del personale per ogni unità di personale (espressa in FTE) impiegata. È una misura dell'efficienza espressa in termini di produttività con cui la Camera di commercio gestisce tale processo | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. |

### B Servizi di Supporto

|               |   |                |                |
|---------------|---|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | B1: RISORSE UMANE                                 | COD INDICATORE | <b>B1.1_03</b> |
| PROCESSO      | <b>B1.1 ACQUISIZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE</b> |                |                |
| SOTTOPROCESSO | B1.1.3 Trattamento economico del personale        |                |                |

| Tipo               | indicatore  | Numeratore   | Denominatore  | udm | fonti   |
|--------------------|---|--|---|-----|---|
| Efficienza (costi) | <b>Costo unitario medio di gestione economica del personale</b> | Costi diretti assorbiti dal sottoprocesso B1.1.3 "Trattamento economico del personale" nell'anno "n" | N° totale di posizioni economiche retributive elaborate nell'anno "n" | €   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>---<br>Rilevazione interna della Camera |

**38**

| Cosa misura   | Valore segnaletico   |
|---|--|
| Misura l'efficienza del trattamento economico del personale | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento al fine di rilevarne gli scostamenti significativi.<br>Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione.<br>L'indicatore va valutato congiuntamente all'indicatore di qualità B1.1_04L'indicatore va rilevato separatamente per CCIAA e AA.SS. e valutato sia in termini di apporto del singolo Ente che in maniera integrata |

### B Servizi di Supporto

|               |   |                |                |
|---------------|---|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | B1: RISORSE UMANE                                 | COD INDICATORE | <b>B1.1_04</b> |
| PROCESSO      | <b>B1.1 ACQUISIZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE</b> |                |                |
| SOTTOPROCESSO | B1.1.3 Trattamento economico del personale        |                |                |

| Tipo                   | indicatore   | Numeratore   | Denominatore | udm | fonti                            |
|------------------------|--|--|--------------|-----|----------------------------------|
| Qualità (tempestività) | <b>Grado di informatizzazione della gestione economica del personale</b> | Attribuire per ciascuno dei seguenti ambiti un punteggio pari a 1 se gestito in modalità informatizzata nell'anno «n»<br>Badge elettronico<br>Cartellino elettronico<br>Gestione elettronica giustificativi missione<br>Cedolino elettronico<br>(punteggio min=0; max=4) | 1            | n   | Rilevazione interna della Camera |

| Cosa misura                                       | Valore segnaletico  |
|---|---|
| Misura il grado di informatizzazione del processo | Più elevato è il valore dell'indicatore maggiore è la propensione della Camera alla dematerializzazione e la capacità di acquisire e rendere disponibili tempestivamente al personale i dati relativi all'orario di lavoro. Un valore elevato dell'indicatore induce maggiori oneri di informatizzazione e minor assorbimento di personale nella gestione del processo. |

**B Servizi di Supporto**

|                      |  |                       |                |
|----------------------|--|-----------------------|----------------|
| <b>MACROPROCESSO</b> | B1: RISORSE UMANE                          | <b>COD INDICATORE</b> | <b>B1.1_05</b> |
| <b>PROCESSO</b>      | B1.1 ACQUISIZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE |                       |                |
| <b>SOTTOPROCESSO</b> | B1.1.4 Sviluppo risorse umane              |                       |                |

| Tipo                | indicatore  | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti   |
|---------------------|---|---|--|-----|---|
| Qualità (efficacia) | <b>Volume medio di attività formativa al personale presente a tempo indeterminato</b> | Sommatoria delle ore di formazione/affiancameno* alle quali i dipendenti hanno partecipato (compresi i dirigenti) nell'anno "n"<br><br>(*) Azioni «Partecipazione a corsi a pagamento (...)» e «Gruppi di lavoro intercamerali, affiancamento on the job» | $\frac{\text{N}^\circ \text{ medio dipendenti della Camera di commercio nell'anno "n"(*)} * (\text{N}^\circ \text{ dip. al 01/01} + \text{N}^\circ \text{ dip. al 31/12})}{2}$ | n   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>---<br>Rilevazione interna della Camera |

| Cosa misura   | Valore segnaletico   |
|---|--|
| Misura l'impegno della Camera di commercio per acquisire/sviluppare conoscenze/competenze e capacità connesse all'attività lavorativa del personale | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli altri Enti del sistema al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. |



### B Servizi di Supporto

|                      |  |                       |                |
|----------------------|--|-----------------------|----------------|
| <b>MACROPROCESSO</b> | B1: RISORSE UMANE                          | <b>COD INDICATORE</b> | <b>B1.1_06</b> |
| <b>PROCESSO</b>      | B1.1 ACQUISIZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE |                       |                |
| <b>SOTTOPROCESSO</b> | B1.1.4 Sviluppo risorse umane              |                       |                |

| Tipo                | indicatore   | Numeratore  | Denominatore  | udm | fonti  |
|---------------------|--|---|---|-----|--|
| Qualità (efficacia) | <b>Tasso di partecipazione ad attività formativa del personale</b> | N° dipendenti della Camera di commercio partecipante ad attività di formazione* nell'anno "n"<br><br>(* ) Azione «Partecipazione a corsi a pagamento (...)» | N° medio dipendenti della Camera di commercio nell'anno "n"(*)<br><br>* (N° dip. al 01/01 + N° dip. al 31/12)<br><br>-----<br>2 | %   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>----<br>Rilevazione interna della Camera |

41

| Cosa misura  | Valore segnaletico  |
|--|---|
| Indica la percentuale di personale coinvolto in attività di formazione (ad eccezione dell'attività di affiancamento on the job) rispetto al totale del personale della Camera di commercio | Un valore prossimo al 100% evidenzia una buona capacità della Camera di commercio di coinvolgere tutto il personale dipendente per acquisire/sviluppare conoscenze/competenze e capacità connesse all'attività lavorativa attraverso attività formativa mirata. |

### B Servizi di Supporto

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | B2: APPROVVIGIONAMENTO E GESTIONE DEI BENI | COD INDICATORE | <b>B2.1_01</b> |
| PROCESSO      | <b>B2.1 FORNITURA BENI E SERVIZI</b>       |                |                |
| SOTTOPROCESSO | B2.1.1 Fornitura beni e servizi            |                |                |

| Tipo               | indicatore   | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti   |
|--------------------|--|---|--|-----|---|
| Efficienza (costi) | <b>Incidenza % dei costi del processo di acquisto sul valore dei beni e servizi acquistati</b> | Costi diretti assorbiti dal sottoprocesso B2.1.1 Fornitura beni e servizi nell'anno "n" | <p>Valore complessivo beni e servizi acquistati nell'anno «n»</p> <p>(*) Il valore viene stimato dal Bilancio Consuntivo secondo il seguente algoritmo:</p> <p>100% * 7a) Prestazione servizi + 100*7b) Godimento di beni di terzi + 10% 7c) Oneri diversi di gestione + 100% Importo progetti gestiti direttamente dalla Camera di Commercio (nell'ambito della voce 8) Interventi Economici)</p> | %   | <p>Sistema di rilevazione ore e costi di processo</p> <p>---</p> <p>Bilancio consuntivo</p> |

42

| Cosa misura   | Valore segnaletico   |
|---|--|
| Misura l'efficienza di governo del processo di approvvigionamento | <p>Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore &gt; 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione.</p> <p>L'indicatore va rilevato separatamente per CCIAA e AA.SS. e valutato sia in termini di apporto del singolo Ente che in maniera integrata</p> |

### B Servizi di Supporto

|                      |  |                       |                |
|----------------------|--|-----------------------|----------------|
| <b>MACROPROCESSO</b> | B2: APPROVVIGIONAMENTO E GESTIONE DEI BENI | <b>COD INDICATORE</b> | <b>B2.1_02</b> |
| <b>PROCESSO</b>      | <b>B2.1 FORNITURA BENI E SERVIZI</b>       |                       |                |
| <b>SOTTOPROCESSO</b> | B2.1.1 Fornitura beni e servizi            |                       |                |

| Tipo                      | indicatore  | Numeratore   | Denominatore  | udm | fonti   |
|---------------------------|---|--|---|-----|---|
| Efficienza (produttività) | <b>Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione del processo di fornitura di beni e servizi</b> | N° CIG (codice identificativo di gara) richiesti nell'anno "n" | Risorse (espresse in FTE integrato) assorbite dal sottoprocesso B2.1.1 Fornitura beni e servizi nell'anno "n" | n   | Rilevazione interna della Camera<br>---<br>Sistema di rilevazione ore e costi di processo |

**43**

| Cosa misura   | Valore segnaletico   |
|---|--|
| Indica il numero medio di acquisti (ad esclusione degli ordinativi economici) gestiti nell'anno per ogni unità di personale (espressa in FTE) impiegata nel processo di fornitura di beni e servizi. È una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il processo di fornitura di beni e servizi. | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione. |

### B Servizi di Supporto

|               |   |                |                |
|---------------|---|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | B2: APPROVVIGIONAMENTO E GESTIONE DEI BENI  | COD INDICATORE | <b>B2.2_01</b> |
| PROCESSO      | <b>B2.2 GESTIONE BENI MATERIALI E IMMATERIALI E LOGISTICA</b>   |                |                |
| SOTTOPROCESSO | B2.2.1 Gestione patrimonio: manutenzione dei beni mobili e immobili e tenuta inventario - B2.2.2 Gestione e manutenzione <i>hardware e software</i> |                |                |

| Tipo               | indicatore  | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti   |
|--------------------|---|---|--|-----|---|
| Efficienza (costi) | <b>Incidenza % costi di gestione del patrimonio</b> | Costi diretti assorbiti dai sottoprocessi B2.2.1 e B2.2.2 | Totale oneri correnti al netto degli interventi economici (voce di conto economico: B.8 ) e delle voci di conto economico:<br>-9C Svalutazione Crediti<br>-9D Fondo rischi e oneri | %   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>----<br>Bilancio consuntivo |

44

| Cosa misura   | Valore segnaletico  |
|---|---|
| Indica l'incidenza % del costo assorbito dalla gestione del patrimonio in relazione ai "costi" di gestione corrente dell'Ente | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione.<br>Fornisce indicazioni in merito a strategie di razionalizzazione dei costi o di eventuale messa a reddito del patrimonio |

### B Servizi di Supporto

|               |   |                |                |
|---------------|---|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | B2: APPROVVIGIONAMENTO E GESTIONE DEI BENI                    | COD INDICATORE | <b>B2.2_02</b> |
| PROCESSO      | <b>B2.2 GESTIONE BENI MATERIALI E IMMATERIALI E LOGISTICA</b> |                |                |
| SOTTOPROCESSO | B2.2.3 Gestione centralino e <i>reception</i>                 |                |                |

| Tipo               | indicatore   | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti  |
|--------------------|--|---|--|-----|--|
| Efficienza (costi) | <b>Costo medio di gestione dei servizi di accoglienza (centralino e reception)</b> | Costi diretti assorbiti dal servizio (B2.2.3) di gestione dei servizi di centralino e reception sedi centrali e sedi distaccate (ad esclusione delle Borse merci) | N° imprese attive al 31.12 dell'anno "n" (comprese UU.LL.) | €   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>----<br>Movimprese |

45

| Cosa misura  | Valore segnaletico   |
|--|--|
| Misura l'efficienza di gestione dei servizi di accoglienza in relazione al bacino di riferimento | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione. |

### B Servizi di Supporto

|               |   |                |                |
|---------------|---|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | B2: APPROVVIGIONAMENTO E GESTIONE DEI BENI                    | COD INDICATORE | <b>B2.2_03</b> |
| PROCESSO      | <b>B2.2 GESTIONE BENI MATERIALI E IMMATERIALI E LOGISTICA</b> |                |                |
| SOTTOPROCESSO | B2.2.5 Servizi ausiliari                                      |                |                |

| Tipo               | indicatore   | Numeratore   | Denominatore   | udm | fonti   |
|--------------------|--|--|--|-----|---|
| Efficienza (costi) | <b>Incidenza % costi unitari di gestione dei servizi di ausiliari (autisti, traslochi interni, fattorinaggio, stamperia interna, facchinaggio, etc.)</b> | Costi diretti assorbiti dal sottoprocesso B2.2.5 Servizi ausiliari | Totale oneri correnti al netto degli interventi economici (voce di conto economico: B.8 ) e delle voci di conto economico:<br>-9C Svalutazione Crediti<br>-9D Fondo rischi e oneri | %   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>----<br>Bilancio consuntivo |

46

| Cosa misura   | Valore segnaletico   |
|---|--|
| Misura l'efficienza di gestione dei servizi ausiliari in termini di incidenza % sugli oneri di gestione ordinaria | <p>Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore &gt; 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione.</p> <p>L'indicatore va rilevato separatamente per CCIAA e AA.SS. e valutato sia in termini di apporto del singolo Ente che in maniera integrata</p> |

### B Servizi di Supporto

|               |                                      |                |                |
|---------------|--------------------------------------|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | B3 BILANCIO E FINANZA                | COD INDICATORE | <b>B3.1_01</b> |
| PROCESSO      | <b>B3.1 GESTIONE DIRITTO ANNUALE</b> |                |                |
| SOTTOPROCESSO | B3.1.1 Gestione diritto annuale      |                |                |

| Tipo                                 | indicatore  | Numeratore   | Denominatore   | udm | fonti   |
|--------------------------------------|---|--|--|-----|---|
| Qualità<br>(Accessibilità<br>fisica) | <b>Livello di apertura al pubblico dello sportello (fisico) del Diritto Annuale</b> | N° Ore settimanali di apertura garantite al pubblico dello sportello Diritto Annuale x N° di addetti allo sportello (ivi comprese sedi distaccate) | $\frac{\text{N° imprese attive al 31.12 dell'anno "n" (comprese UU.LL)}}{1.000}$ | n   | Sito camerale, guida ai servizi, ordini di servizio<br>----<br>Movimprese |

47

| Cosa misura  | Valore segnaletico  |
|--|---|
| Indica il grado di apertura garantito dalla Camera di commercio con riferimento al servizio di sportello Diritto Annuale | Il dato fornisce indicazioni in merito al livello di accessibilità fisica al servizio in relazione al bacino di riferimento |

**B Servizi di Supporto**

|               |                                      |                |                |
|---------------|--------------------------------------|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | B3 BILANCIO E FINANZA                | COD INDICATORE | <b>B3.1_02</b> |
| PROCESSO      | <b>B3.1 GESTIONE DIRITTO ANNUALE</b> |                |                |
| SOTTOPROCESSO | B3.1.1 Gestione diritto annuale      |                |                |

| Tipo      | indicatore  | Numeratore   | Denominatore   | udm | fonti  |
|-----------|---|--|--|-----|--|
| Efficacia | <b>Percentuale di incasso del Diritto Annuale alla scadenza</b> | Totale Diritto Annuale incassato entro la scadenza nell'anno "n" | Voce di Conto Economico: A.1: Diritto annuale al netto del valore degli interessi e delle sanzioni | %   | Rilevazione interne della Camera<br>---<br>Rilevazione camerale da Bilancio consuntivo |

| Cosa misura  | Valore segnaletico  |
|--|---|
| Indica la quota di Diritto Annuale incassata entro la scadenza | Un valore dell'indicatore > del 50% evidenzia, a parità di livello di «ricchezza» e «solvibilità» del territorio, un buon livello di efficacia dell'attività camerale ed una conseguente propensione delle imprese al pagamento di quanto dovuto. |



### B Servizi di Supporto

|               |                                      |                |                |
|---------------|--------------------------------------|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | B3 BILANCIO E FINANZA                | COD INDICATORE | <b>B3.1_03</b> |
| PROCESSO      | <b>B3.1 GESTIONE DIRITTO ANNUALE</b> |                |                |
| SOTTOPROCESSO | B3.1.1 Gestione diritto annuale      |                |                |

| Tipo               | indicatore   | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti   |
|--------------------|--|---|--|-----|---|
| Efficienza (costi) | <b>Costo medio di gestione del processo per 1.000 € di diritto annuo incassato entro la scadenza</b> | Costi assorbiti dal processo (B3.1) di gestione del diritto annuale | $\frac{\text{N° imprese attive al 31.12 dell'anno "n" (comprese UU.LL)}}{1.000}$ | €   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>---<br>Movimprese |

49

| Cosa misura   | Valore segnaletico   |
|---|--|
| Indica i costi sostenuti dall'Ente per incassare entro la scadenza 1.000 € di diritto annuo | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione. |

**B Servizi di Supporto**

|               |                                      |                |                |
|---------------|--------------------------------------|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | B3 BILANCIO E FINANZA                | COD INDICATORE | <b>B3.1_04</b> |
| PROCESSO      | <b>B3.1 GESTIONE DIRITTO ANNUALE</b> |                |                |
| SOTTOPROCESSO | B3.1.1 Gestione diritto annuale      |                |                |

| Tipo      | indicatore  | Numeratore   | Denominatore                                     | udm | fonti                               |
|-----------|---|--|--|-----|-------------------------------------|
| Efficacia | <b>Grado riscossione del pagamento del diritto annuale dell'anno precedente</b> | Importo totale riscossioni spontanee del diritto annuale anno "n-1" senza sollecito anche dopo ravvedimento operoso<br><br>(F24+altre forme anno di cassa "n-1" + anno di cassa "n") | Importo totale dovuto diritto annuale anno "n-1" | %   | Diana<br>---<br>Bilancio Consuntivo |

**50**

| Cosa misura  | Valore segnaletico  |
|--|---|
| Misura l'efficacia dell'azione di riscossione del pagamento del diritto annuale dell'anno precedente | Un valore superiore al 50% indica un livello discreto di "solvibilità" del territorio ed una buona capacità della Camera di riscuotere utilizzando gli strumenti a sua disposizione |

### B Servizi di Supporto

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | B3 BILANCIO E FINANZA                                | COD INDICATORE | <b>B3.1_05</b> |
| PROCESSO      | <b>B3.1 GESTIONE DIRITTO ANNUALE</b>                 |                |                |
| SOTTOPROCESSO | B3.1.2 Gestione ruoli esattoriali da diritto annuale |                |                |

| Tipo                   | indicatore   | Numeratore  | Denominatore  | udm | fonti   |
|------------------------|--|---|---|-----|---|
| Efficacia (conformità) | <b>Grado di errore nell'individuazione degli inadempienti (iscrizione diretta a ruolo)</b> | N° sgravi concessi relativamente all'ultimo ruolo emesso da oltre due anni<br><i>(ad esempio indicatore 2013 relativo agli sgravi relativi ai ruoli emessi al 31/12/2010)</i> | Totale imprese iscritte nell'ultimo ruolo emanato da oltre due anni | %   | Rendiweb (programma di Equitalia servizi)<br>-----<br>Rendiweb (programma di Equitalia servizi) |

**51**

| Cosa misura  | Valore segnaletico   |
|--|--|
| Indica la correttezza della Camera di commercio nell'iscrivere a ruolo le imprese non in regola con il pagamento del Diritto Annuale | Un valore inferiore al 10-15% evidenzia un basso grado di errore della Camera di commercio nell'attività di iscrizione a ruolo delle imprese non in regola |

### B Servizi di Supporto

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | B3 BILANCIO E FINANZA                        | COD INDICATORE | <b>B3.2_01</b> |
| PROCESSO      | <b>B3.2 GESTIONE CONTABILITÀ E LIQUIDITÀ</b> |                |                |
| SOTTOPROCESSO | B3.2.1 Gestione contabilità                  |                |                |

| Tipo                      | indicatore  | Numeratore  | Denominatore  | udm | fonti   |
|---------------------------|---|---|---|-----|---|
| Qualità<br>(Tempestività) | <b>Tempo medio di pagamento delle fatture passive</b> | Sommatoria giorni che intercorrono tra la data del ricevimento e la data del mandato di pagamento delle fatture passive pagate nell'anno "n" (*)<br><br><i>* al netto delle utenze e delle fatture Infocamere se gestite in compensazione</i> | N° di fatture passive pagate nell'anno "n" (*)<br><br><i>* al netto delle utenze e delle fatture Infocamere se gestite in compensazione</i> | n   | Oracle applications (XAFO)<br>-----<br>Oracle applications (XAFO) |

52

| Cosa misura   | Valore segnaletico   |
|---|--|
| Indica il tempo medio necessario alla Camera di commercio per pagare le fatture passive. Questo indicatore è una misura della capacità della Camera di commercio di rispettare i vincoli normativi riguardo ai tempi di pagamento dei fornitori | Un valore inferiore o pari a 30 giorni evidenzia una buona capacità della Camera di commercio di rispettare i termini di legge |

### B Servizi di Supporto

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | B3 BILANCIO E FINANZA                        | COD INDICATORE | <b>B3.2_02</b> |
| PROCESSO      | <b>B3.2 GESTIONE CONTABILITÀ E LIQUIDITÀ</b> |                |                |
| SOTTOPROCESSO | B3.2.1 Gestione contabilità                  |                |                |

| Tipo      | indicatore  | Numeratore   | Denominatore  | udm | fonti   |
|-----------|---|--|---|-----|---|
| Efficacia | <b>Grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive</b> | N° fatture passive pagate nell'anno "n" entro 30 giorni (*)<br><br><i>* al netto delle utenze e delle fatture Infocamere se gestite in compensazione</i> | N° di fatture passive pagate nell'anno "n" (*)<br><br><i>* al netto delle utenze e delle fatture Infocamere se gestite in compensazione</i> | %   | Oracle applications (XAFO)<br>-----<br>Oracle applications (XAFO) |

**53**

| Cosa misura   | Valore segnaletico  |
|---|---|
| Indica la percentuale di fatture passive pagate entro 30 giorni nell'anno "n" | Un valore tendente al 100% indica una buona capacità da parte della Camera di commercio di pagare le fatture passive entro i termini previsti dalla legge |

### B Servizi di Supporto

|                      |  |                       |                |
|----------------------|--|-----------------------|----------------|
| <b>MACROPROCESSO</b> | B3 BILANCIO E FINANZA                        | <b>COD INDICATORE</b> | <b>B3.2_03</b> |
| <b>PROCESSO</b>      | <b>B3.2 GESTIONE CONTABILITÀ E LIQUIDITÀ</b> |                       |                |
| <b>SOTTOPROCESSO</b> | B3.2.1 Gestione contabilità                  |                       |                |

| Tipo                      | indicatore  | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti   |
|---------------------------|---|---|--|-----|---|
| Efficienza (produttività) | <b>Volume medio di attività gestito dal personale addetto al processo di gestione delle scritture contabili</b> | N° di scritture contabili registrate (*) nell'anno "n"<br><br><i>* Comprensive del n° di reversali d'incasso e mandati di pagamento</i> | N° risorse (espresse in FTE integrato) assorbite dal sottoprocesso B3.2.1 Gestione contabilità nell'anno "n" | n   | Oracle applications (XAFO)<br>---<br>Sistema di rilevazione ore e costi di processo |

54

| Cosa misura  | Valore segnaletico   |
|--|--|
| Indica il volume medio di scritture contabili registrate per ogni unità di personale impiegata. È una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce le registrazioni contabili. | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli altri Enti del sistema al fine di rilevarne eventuali scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione |

### B Servizi di Supporto

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | B3 BILANCIO E FINANZA                        | COD INDICATORE | <b>B3.2_04</b> |
| PROCESSO      | <b>B3.2 GESTIONE CONTABILITÀ E LIQUIDITÀ</b> |                |                |
| SOTTOPROCESSO | -  |                |                |

| Tipo               | indicatore   | Numeratore   | Denominatore   | udm | fonti  |
|--------------------|--|--|--|-----|--|
| Efficienza (costi) | <b>Incidenza % del costo di gestione del processo di contabilità e liquidità</b> | Costi diretti assorbiti dal processo B3.2 Gestione contabilità e liquidità | Totale oneri correnti al netto degli interventi economici (voce di conto economico: B.8 ) e delle voci di conto economico:<br>-9C Svalutazione Crediti<br>-9D Fondo rischi e oneri | %   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>---<br>Bilancio consuntivo |

55

| Cosa misura  | Valore segnaletico   |
|--|--|
| Misura l'efficienza di governo del processo di gestione della contabilità e liquidità camerale | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione. |

Gli indicatori per la misurazione dei processi

**La funzione Istituzionale C**



**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

| Funz     | Macro processi                     | Processi  | Sottoprocessi  | VALUTAZIONE FATTORI |                       |   |            |  | PARETO - INDICATORI DI PROCESSO |   |               |           |              |       |     |    |   |
|----------|------------------------------------|---|--|---------------------|-----------------------|---|------------|--|---------------------------------|---|---------------|-----------|--------------|-------|-----|----|---|
|          |                                    |   |  | rilevanza           |                       |   |            | comparabilità  | Qualità – Efficacia             |   |               | Volume    | Efficienza   |       | TOT |    |   |
|          |                                    |   |  | economica           | volumi di transazione | ampiezza dell'utenza e impatto su qualità perc. | strategica | livello di standardizzazione / omogeneità ai fini del benchmarking | accessibilità                   |   | tempe stività | efficacia | produttività | costi |     |    |   |
|          |                                    |   |  |                     | fisica                | multi canale                                    |            |  |                                 |   |               |           |              |       |     |    |   |
| <b>C</b> | <b>C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO</b> | <b>C1.1 TENUTA REGISTRO IMPRESE, REA ALBO ARTIGIANI</b>                             | C1.1.1 Iscrizione/modifica /cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AA | ALTA                | ALTA                  | ALTA  | ALTA       | ALTA   | -                               | - | 1             | 2         | 1            | 1     | 1   | 15 |   |
|          |                                    |   | C1.1.2 Iscrizioni d'ufficio  | BASSA               | BASSA                 | BASSA   | BASSA      | ALTA   | -                               | - | -             | -         | -            | -     |     |    | - |
|          |                                    |   | C1.1.3 Cancellazioni d'ufficio   | BASSA               | BASSA                 | BASSA   | ALTA       | ALTA   | -                               | - | -             | -         | -            | -     |     |    | 1 |
|          |                                    |   | C1.1.4 Accertamento violazioni amministrative (RI, REA, AA)                  | BASSA               | ALTA                  | MEDIA   | BASSA      | ALTA   | -                               | - | -             | -         | -            | -     |     |    | 1 |
|          |                                    |   | C1.1.5 Deposito bilanci ed elenco soci                                       | MEDIA               | ALTA                  | ALTA  | ALTA       | ALTA   | -                               | - | -             | -         | -            | -     |     |    | 1 |
|          |                                    |   | C1.1.6 Attività di sportello (front office)                                  | ALTA                | ALTA                  | ALTA  | ALTA       | ALTA   | 1                               | 1 | -             | -         | -            | 1     |     |    | 1 |
|          |                                    |   | C1.1.7 Call center e sportelli per l'informazione all'utenza                 | ALTA                | ALTA                  | ALTA  | ALTA       | ALTA   | -                               | - | -             | -         | -            | -     |     |    | 1 |
|          |                                    |   | C1.1.8 Esame di idoneità abilitanti per l'iscrizione in alcuni ruoli         | MEDIA               | BASSA                 | BASSA   | BASSA      | ALTA   | -                               | - | -             | -         | -            | -     |     |    | - |
|          |                                    | <b>C1.2 TENUTA ALBO GESTORI AMBIENTALI (SOLO PER LE CCIAA CAPOLUOGO DI REGIONE)</b> | BASSA  | BASSA               | BASSA                 | BASSA   | ALTA       | -  | -                               | - | -             | -         | -            | -     | -   |    |   |
|          |                                    | <b>C1.3 GESTIONE DEL SUAP CAMERALE</b>  | BASSA  | BASSA               | BASSA                 | MEDIA   | BASSA      | -  | -                               | - | -             | -         | -            | -     | -   |    |   |
|          |                                    | <b>C1.4 SERVIZI DIGITALI</b>  | C1.4.1 Rilascio/rinnovo dei dispositivi di firma digitale                    | MEDIA               | MEDIA                 | MEDIA   | MEDIA      | ALTA   | -                               | 1 | -             | -         | -            | 1     | -   | 4  |   |
|          |                                    |   | C1.4.2 Rilascio/ rinnovo delle carte tachigrafiche                           | MEDIA               | MEDIA                 | MEDIA   | MEDIA      | ALTA   | -                               | - | -             | -         | -            | 1     | 1   |    |   |
|          |                                    | <b>C1.5 CERTIFICAZIONI PER L'ESTERO</b>   | MEDIA  | ALTA                | ALTA                  | ALTA  | ALTA       | -  | 1                               | - | -             | -         | -            | 1     | 1   | 3  |   |

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato (segue)**

| Funz                      | Macro processi                               | Processi  | Sottoprocessi   | VALUTAZIONE FATTORI |                       |   |            |   | PARETO - INDICATORI DI PROCESSO |              |              |           |            |              |     |       |   |
|---------------------------|--|---|---|---------------------|-----------------------|---|------------|---|---------------------------------|--------------|--------------|-----------|------------|--------------|-----|-------|---|
|                           |  |   |   | rilevanza           |                       |   |            | comparabilità   | Qualità – Efficacia             |              |              | Volume    | Efficienza |              | TOT |       |   |
|                           |  |   |   | economica           | volumi di transazione | ampiezza dell'utenza e impatto su qualità perc. | strategica | livello di standardizzazione/ omogeneità ai fini del benchmarking | accessibilità fisica            | multi canale | Tempestività | efficacia |            | produttività |     | costi |   |
|                           |  |   |   |                     |                       |   |            |   |                                 |              |              |           |            |              |     |       |   |
| C                         | C2<br>REGOLAZIONE<br>E TUTELA DEL<br>MERCATO | C2.1 PROTESTI   | C2.1.1 Gestione istanze di cancellazione                                    | MEDIA               | BASSA                 | MEDIA   | BASSA      | ALTA  | 1                               | -            | 1            | -         | -          | 1            | 1   | 4     |   |
|                           |  |   | C2.1.2 Pubblicazioni elenchi protesti                                       | MEDIA               | BASSA                 | MEDIA   | BASSA      | ALTA  | -                               | -            | -            | -         | -          | -            | -   |       |   |
|                           |  | C2.2 BREVETTI<br>E MARCHI                               | C2.2.1 Gestione domande brevetti e marchi e seguiti                         | MEDIA               | MEDIA                 | MEDIA   | MEDIA      | ALTA  | 1                               | 1            | -            | -         | -          | -            | 1   | 1     | 5 |
|                           |  |   | C2.2.2 Rilascio attestati   | MEDIA               | MEDIA                 | MEDIA   | MEDIA      | ALTA  | -                               | -            | -            | -         | -          | -            | 1   | -     |   |
|                           |  |   | C2.2.3 Gestione del PIP/PATLIB  | MEDIA               | MEDIA                 | MEDIA   | MEDIA      | BASSA   | -                               | -            | -            | -         | -          | -            | -   | -     |   |
|                           |  | C2.3 PREZZI E<br>BORSA MERCI                            | C2.3.1 Gestione listini, rilevazione prezzi e rilascio visti/certificazioni | MEDIA               | BASSA                 | BASSA   | BASSA      | ALTA  | -                               | -            | -            | 1         | -          | -            | -   | 1     | 2 |
|                           |  |   | C2.3.2 Gestione Borsa merci e sale di contrattazione                        | MEDIA               | BASSA                 | BASSA   | BASSA      | BASSA   | -                               | -            | -            | -         | -          | -            | -   | -     |   |
|                           |  | C2.4 SANZIONI<br>AMMINISTRATIVE<br>EX L.<br>689/81      | C2.4.1 Sanzioni amministrative ex L. 689/81                                 | MEDIA               | MEDIA                 | MEDIA   | MEDIA      | ALTA  | -                               | -            | -            | 1         | -          | -            | 1   | 1     | 3 |
|                           |  |   | C2.4.2 Gestione ruoli sanzioni amministrative                               | BASSA               | BASSA                 | MEDIA   | MEDIA      | ALTA  | -                               | -            | -            | -         | -          | -            | -   | -     |   |
|                           |  | C2.5 ATTIVITA'<br>IN MATERIA DI<br>METROLOGIA<br>LEGALE | C2.5.1 Attività in materia di metrologia legale                             | MEDIA               | ALTA                  | ALTA  | MEDIA      | ALTA  | -                               | -            | -            | 1         | -          | -            | 1   | 1     | 4 |
|                           |  |   | C2.5.2 Attività di sorveglianza e vigilanza in materia di metrologia legale | BASSA               | MEDIA                 | MEDIA   | BASSA      |   | -                               | -            | -            | 1         | -          | -            | -   | -     |   |
|                           |  | C2.6 FORME<br>ALTERNATIVE<br>DI GIUSTIZIA               | C2.6.1 Gestione Mediazioni e Conciliazioni                                  | MEDIA               | MEDIA                 | MEDIA   | ALTA       | ALTA  | -                               | -            | -            | 1         | 1          | -            | 1   | 2     | 5 |
| C2.6.2 Gestione Arbitrati | BASSA  |   | BASSA   | BASSA               | MEDIA                 | ALTA  | -          | -   | -                               | 1            | -            | -         | -          | -            |     |       |   |

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato (segue)**

| Funz | Macro processi                       | Processi                          | Sottoprocessi   | VALUTAZIONE FATTORI |                       |   |               |   | PARETO - INDICATORI DI PROCESSO |              |              |        |            |              |     |       |   |
|------|--------------------------------------|-----------------------------------|---|---------------------|-----------------------|---|---------------|---|---------------------------------|--------------|--------------|--------|------------|--------------|-----|-------|---|
|      |                                      |                                   |   | rilevanza           |                       |   | comparabilità |   | Qualità – Efficacia             |              |              | Volume | Efficienza |              | TOT |       |   |
|      |                                      |                                   |   | economica           | volumi di transazione | ampiezza dell'utenza e impatto su qualità perc. | strategica    | livello di standardizzazione/ omogeneità ai fini del benchmarking | accessibilità                   |              | Tempestività |        | efficacia  | produttività |     | costi |   |
|      |                                      |                                   |   |                     |                       |   |               |   | fisica                          | multi canale |              |        |            |              |     |       |   |
| C    | C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO | C2.7 REGOLAMENTAZIONE DEL MERCATO | C2.7.1 Sicurezza e conformità prodotti  | BASSA               | BASSA                 | MEDIA   | MEDIA         | ALTA  | -                               | -            | -            | -      | -          | 1            | -   | 1     |   |
|      |                                      |                                   | C2.7.2 Gestione controlli prodotti delle filiere del made in Italy e organismi di controllo | BASSA               | BASSA                 | BASSA   | ALTA          | ALTA  | -                               | -            | -            | -      | -          | -            | 1   | -     | 1 |
|      |                                      |                                   | C2.7.3 Regolamentazione del mercato   | BASSA               | BASSA                 | BASSA   | BASSA         | MEDIA   | -                               | -            | -            | -      | -          | -            | -   | -     | - |
|      |                                      |                                   | C2.7.4 Verifica clausole inique e vessatorie  | BASSA               | BASSA                 | BASSA   | BASSA         | MEDIA   | -                               | -            | -            | -      | -          | -            | -   | -     | - |
|      |                                      |                                   | C2.7.5 Manifestazioni a premio  | BASSA               | BASSA                 | BASSA   | BASSA         | ALTA  | -                               | -            | -            | -      | -          | -            | 1   | -     | 1 |
|      |                                      |                                   | C2.7.6 Ambiente   | MEDIA               | BASSA                 | ALTA  | BASSA         | ALTA  | -                               | -            | -            | -      | -          | -            | -   | -     | - |
|      |                                      |                                   |   |                     |                       |   |               |   | 3                               | 4            | 2            | 8      | 1          | 13           | 17  | 48    |   |

### C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato

|               |                             |                |         |
|---------------|-----------------------------|----------------|---------|
| MACROPROCESSO | C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO | COD INDICATORE | C1.1_01 |
| PROCESSO      | C1.1 TENUTA RI, REA, AIA    |                |         |
| SOTTOPROCESSO | -                           |                |         |

| Tipo                      | indicatore  | Numeratore   | Denominatore  | udm | fonti   |
|---------------------------|---|--|---|-----|---|
| Efficienza (produttività) | <b>Numero medio di imprese per addetto dedicato alla gestione del processo di tenuta del RI/REA/AIA</b> | N° imprese attive al 31.12 dell'anno "n" (comprese UU.LL.) | N° risorse (espresse in FTE integrato) assorbite nell'anno "n" dai sottoprocessi: C1.1.1 Iscrizione, modifica, cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AIA C1.1.2 Iscrizioni d'ufficio; C1.1.3 Cancellazioni d'ufficio C1.1.4 Accertamento violazioni amministrative (RI, REA, AIA) | n   | Movimprese<br>---<br>Sistema di rilevazione ore e costi di processo |

| Cosa misura  | Valore segnaletico  |
|--|---|
| Indica il rapporto tra bacino di riferimento e il personale, espresso in unità equivalenti, che ha svolto attività di tenuta del Registro RI/REA/AIA nell'anno "n" | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione.<br><br>Fornisce indicazioni sul corretto dimensionamento del servizio. |

### C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO  | COD INDICATORE | <b>C1.1_02</b> |
| PROCESSO      | <b>C1.1 TENUTA RI, REA, AA</b>   |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C1.1.1 Iscrizione/ modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AA |                |                |

| Tipo               | indicatore   | Numeratore   | Denominatore  | udm | fonti   |
|--------------------|--|--|---|-----|---|
| Efficienza (costi) | <b>Costi medi di Iscrizione/modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AIA</b> | Costi diretti assorbiti dal sottoprocesso C1.1.1 di gestione pratiche telematiche (iscrizioni, modifiche e cancellazioni) del RI, REA, AIA nell'anno "n" | N° totale protocolli Registro Imprese evasi nell'anno "n"<br><br><i>(con riferimento sia a quelli pervenuti dal 01/01 al 31/12 che agli arretrati al 01/01 dell'anno «n»)</i> | €   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>---<br>Priamo |

**61**

| Cosa misura  | Valore segnaletico  |
|--|---|
| Misura il volume di attività e l'efficienza di tenuta del Registro Imprese | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.<br>Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione |

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO  | COD INDICATORE | <b>C1.1_03</b> |
| PROCESSO      | <b>C1.1 TENUTA RI, REA, AA</b>   |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C1.1.1 Iscrizione/ modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AA |                |                |

| Tipo                      | indicatore   | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti   |
|---------------------------|--|---|--|-----|---|
| Efficienza (produttività) | <b>Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione della iscrizione di atti/fatti nel RI, REA</b> | N° totale pratiche Registro Imprese evase nell'anno "n"<br><i>(con riferimento sia a quelli pervenuti dal 01/01 al 31/12 che agli arretrati al 01/01 dell'anno «n»)</i> | N° risorse (espresse in FTE integrato) assorbite nell'anno "n" dai sottoprocessi: C1.1.1 Iscrizione/modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AIA | n   | Priamo<br>---<br>Sistema di rilevazione ore e costi di processo |

| Cosa misura   | Valore segnaletico  |
|---|---|
| Indica il numero medio di istanze "lavorate" per ogni unità di personale (espressa in FTE integrato) É una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio di anagrafe delle imprese | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.<br>Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione |

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO  | COD INDICATORE | <b>C1.1_04</b> |
| PROCESSO      | <b>C1.1 TENUTA RI, REA, AA</b>   |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C1.1.1 Iscrizione/ modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AA |                |                |

| Tipo                | indicatore   | Numeratore   | Denominatore  | udm | fonti                   |
|---------------------|--|--|---|-----|-------------------------|
| Qualità (efficacia) | <b>Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese</b> | N° pratiche del Registro Imprese evase nell'anno "n" entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione) | N° totale protocolli Registro Imprese evasi nell'anno "n"<br><i>(con riferimento sia a quelli pervenuti dal 01/01 al 31/12 che agli arretrati al 01/01 dell'anno «n»)</i> | %   | Priamo<br>---<br>Priamo |

| Cosa misura   | Valore segnaletico   |
|---|--|
| Indica la percentuale di pratiche del Registro Imprese evase entro 5 giorni dal ricevimento | Un valore tendente al 100% indica una buona capacità da parte della Camera di commercio di evadere le pratiche del Registro Imprese entro i termini previsti dalla legge |

### C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO  | COD INDICATORE | <b>C1.1_05</b> |
| PROCESSO      | <b>C1.1 TENUTA RI, REA, AA</b>   |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C1.1.1 Iscrizione/ modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AA |                |                |

| Tipo                | indicatore  | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti                   |
|---------------------|---|---|--|-----|-------------------------|
| Qualità (efficacia) | <b>Tasso di sospensione delle pratiche Registro Imprese</b> | N° protocolli del Registro Imprese con almeno una gestione correzione nell'anno "n" | N° totale protocolli Registro Imprese pervenuti nell'anno "n"<br><i>(con riferimento solo a quelli pervenuti dal 01/01 al 31/12 dell'anno «n»)</i> | %   | Priamo<br>---<br>Priamo |

64

| Cosa misura  | Valore segnaletico   |
|--|--|
| Indica la percentuale di pratiche sospese sul totale pratiche e, indirettamente, la capacità della Camera di commercio di promuovere, nei confronti dell'utenza, una maggiore conoscenza e comprensione dei diversi procedimenti | Valore tendente allo 0%: più bassa è la percentuale migliore è la capacità della Camera di commercio di far comprendere i procedimenti all'utenza per compilare le pratiche in maniera corretta. Deve esserci congruità con l'indicatore C1.1_04. Un valore di C1.1_05 alto, congiuntamente ad un valore C1.1_04 basso, indica un'anomalia |



**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO  | COD INDICATORE | <b>C1.1_06</b> |
| PROCESSO      | <b>C1.1 TENUTA RI, REA, AA</b>   |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C1.1.1 Iscrizione/ modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AA |                |                |

| Tipo   | indicatore                             | Numeratore   | Denominatore   | udm | fonti                       |
|--------|--|--|--|-----|-----------------------------|
| Volume | <b>Tasso di attività regolamentata</b> | N° attività registrate al 31/12 regolamentate (oggetto di verifica di regolarità e possesso dei requisiti) | N° imprese attive al 31.12 dell'anno "n" (comprese UU.LL.) | %   | Priamo<br>---<br>Movimprese |

**65**

| Cosa misura  | Valore segnaletico   |
|--|--|
| Misura l'incidenza dell'attività regolamentata sul volume complessivo di attività di tenuta del Registro Imprese | Quantifica il volume di attività derivante dalla verifiche di legittimità a carico del Registro Imprese. È un fattore da tenere in considerazione nel calcolo del costo del processo di Iscrizione/ modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AIA |

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO  | COD INDICATORE | <b>C1.1_07</b> |
| PROCESSO      | <b>C1.1 TENUTA RI, REA, AA</b>   |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C1.1.1 Iscrizione/ modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AA |                |                |

| Tipo                   | indicatore   | Numeratore   | Denominatore | udm | fonti  |
|------------------------|--|--|--------------|-----|--------|
| Qualità (tempestività) | <b>Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese</b> | Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche (protocolli) Registro Imprese*<br><br><i>(* il dato viene calcolato automaticamente dal sistema informativo Priamo)</i> | 1            | gg  | Priamo |

| Cosa misura  | Valore segnaletico                                |
|--|---|
| Indica il tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese | Va valutato congiuntamente all'indicatore C2.2_01 |

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

|               |                                |                |                |
|---------------|--------------------------------|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO    | COD INDICATORE | <b>C1.1_08</b> |
| PROCESSO      | <b>C1.1 TENUTA RI, REA, AA</b> |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C1.1.3 Cancellazioni d'ufficio |                |                |

| Tipo               | indicatore   | Numeratore   | Denominatore  | udm | fonti  |
|--------------------|--|--|---|-----|--|
| Efficienza (costi) | <b>Costo medio unitario di gestione pratiche di cancellazione di Ufficio ai sensi del DPR 247/2004</b> | Costi diretti assorbiti dal sottoprocesso C1.1.3 nell'anno "n" | N° di pratiche di cancellazione di Ufficio <u>evase</u> nell'anno "n" | €   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>----<br>Rilevazione interna della Camera |

**67**

| Cosa misura   | Valore segnaletico   |
|---|--|
| Misura volume ed efficienza dell'attività di cancellazione di Ufficio ai sensi del DPR 247/2004 | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione |

### C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato

|               |   |                |                |
|---------------|---|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO                                 | COD INDICATORE | <b>C1.1_09</b> |
| PROCESSO      | <b>C1.1 TENUTA RI, REA, AA</b>                              |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C1.1.4 Accertamento violazioni amministrative (RI, REA, AA) |                |                |

| Tipo               | indicatore  | Numeratore   | Denominatore  | udm | fonti   |
|--------------------|---|--|---|-----|---|
| Efficienza (costi) | <b>Costi medi di accertamento violazioni amministrative (RI, REA, AA)</b> | Costi diretti assorbiti dal sottoprocesso (C1.1.4) di accertamento violazioni amministrative (RI, REA, AA) nell'anno "n" | N° totale istruttorie (anche se non producono verbale) +<br>N° totale notifiche<br><br><i>(NB: 1 segnalazione &gt; 1 Istruttoria &gt; 1 verbale &gt; n notifiche)</i> | €   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>---<br>Priamo |

68

| Cosa misura  | Valore segnaletico  |
|--|---|
| Indica il volume e l'efficienza dell'attività di accertamento delle infrazioni sanzionabili per violazione delle norme di tenuta del RI, del REA e dell'Albo Artigiani | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.<br>Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione |

### C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO            | COD INDICATORE | <b>C1.1_10</b> |
| PROCESSO      | <b>C1.1 TENUTA RI, REA, AA</b>         |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C1.1.5 Deposito bilanci ed elenco soci |                |                |

| Tipo               | indicatore   | Numeratore  | Denominatore                         | udm | fonti  |
|--------------------|--|---|--------------------------------------|-----|--|
| Efficienza (costi) | <b>Costo medio unitario di deposito bilanci ed elenco soci</b> | Costi diretti assorbiti dal sottoprocesso C1.1.5 di Deposito bilanci ed elenco soci nell'anno "n" | N° bilanci ed elenco soci depositati | €   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>----<br>Priamo |

69

| Cosa misura  | Valore segnaletico  |
|--|---|
| Misura volume ed efficienza dell'attività di Deposito bilanci ed elenco soci | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.<br>Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione |

### C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato

|               |   |                |                |
|---------------|---|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO                 | COD INDICATORE | <b>C1.1_11</b> |
| PROCESSO      | <b>C1.1 TENUTA RI, REA, AA</b>              |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C1.1.6 Attività di sportello (front office) |                |                |

| Tipo                | indicatore  | Numeratore   | Denominatore   | udm | fonti   |
|---------------------|---|--|--|-----|---|
| Qualità (Efficacia) | <b>Volume medio di attività gestito dal personale addetto allo sportello (front office)</b> | <p>N° totale atti/documenti (*) elaborate/rilasciate + N° totale pagg. libri, registri, formulari vidimati</p> <p><i>* visure delle imprese iscritte al RI/ REA/ AA, copie atti societari e documenti, copie bilanci da archivio ottico e da archivio cartaceo, elenchi di imprese, nullaosta e dichiarazioni sui parametri economico-finanziari per cittadini extracomunitari</i></p> | N° risorse (espresse in FTE integrato) assorbite nell'anno "n" dal sottoprocesso C1.1.6 Attività di sportello (front office) | n   | <p>MICO<br/>---</p> <p>Sistema di rilevazione ore e costi di processo</p> |

70

| Cosa misura  | Valore segnaletico   |
|--|--|
| Misura il volume medio di attività gestito dal personale addetto allo sportello (front office) espressa in FTE integrato. È una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione |

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

|               |   |                |                |
|---------------|---|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO                 | COD INDICATORE | <b>C1.1_12</b> |
| PROCESSO      | <b>C1.1 TENUTA RI, REA, AA</b>              |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C1.1.6 Attività di sportello (front office) |                |                |

| Tipo               | indicatore   | Numeratore  | Denominatore  | udm | fonti   |
|--------------------|--|---|---|-----|---|
| Efficienza (costi) | <b>Costo medio unitario dell'attività di sportello</b> | Costi diretti assorbiti dal sottoprocesso C1.1.6 Attività di sportello (front office) nell'anno "n" | N° totale atti/documenti (*) elaborate/rilasciate + N° totale pagg. libri, registri, formulari vidimati<br><br><i>* visure delle imprese iscritte al RI/ REA/ AA, copie atti societari e documenti, copie bilanci da archivio ottico e da archivio cartaceo, elenchi di imprese, nullaosta e dichiarazioni sui parametri economico-finanziari per cittadini extracomunitari</i> | €   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>---<br>MICO |

| Cosa misura   | Valore segnaletico  |
|---|---|
| Indica il costo medio unitario delle attività di rilascio certificati e visure, copie atti/ bilanci da archivio ottico e da archivio cartaceo, copie atti societari e documenti, nullaosta e dichiarazioni sui parametri economico-finanziari per cittadini extracomunitari, elenchi di imprese | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.<br>Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione |

### C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato

|               |   |                |                |
|---------------|---|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO                 | COD INDICATORE | <b>C1.1_13</b> |
| PROCESSO      | <b>C1.1 TENUTA RI, REA, AA</b>              |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C1.1.6 Attività di sportello (front office) |                |                |

| Tipo                           | indicatore  | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti  |
|--------------------------------|---|---|--|-----|--|
| Qualità (accessibilità fisica) | <b>Livello di apertura al pubblico dello sportello Registro Imprese</b> | N° Ore settimanali di apertura garantite al pubblico dello sportello Registro Imprese x N° di addetti allo sportello (ivi comprese sedi distaccate) | N° imprese attive al 31.12 dell'anno "n" (comprese UU.LL.) | n   | Sito camerale, guida ai servizi, ordine di servizio<br>---<br>Movimprese |

72

| Cosa misura   | Valore segnaletico   |
|---|--|
| Indica il grado di apertura al pubblico garantito dalla Camera di commercio con riferimento al servizio di sportello Registro Imprese (solo per la sede principale) | Più è alto il valore dell'indicatore, maggiore è il livello di qualità in termini di accessibilità fisica al servizio, maggiore è l'impatto sull'efficienza del processo relativamente all'«informazione all'utenza». È un fattore da tenere in considerazione nel calcolo del costo complessivo del processo C1.1 di Tenuta RI, REA, AA |



**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

|                      |   |                       |                |
|----------------------|---|-----------------------|----------------|
| <b>MACROPROCESSO</b> | C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO                 | <b>COD INDICATORE</b> | <b>C1.1_14</b> |
| <b>PROCESSO</b>      | <b>C1.1 TENUTA RI, REA, AA</b>              |                       |                |
| <b>SOTTOPROCESSO</b> | C1.1.6 Attività di sportello (front office) |                       |                |

| Tipo                                | indicatore   | Numeratore  | Denominatore  | udm | fonti   |
|-------------------------------------|--|---|---|-----|---|
| Qualità (accessibilità multicanale) | <b>Diffusione del sistema di rilascio on-line di documenti Registro Imprese rispetto alle richieste di sportello</b> | N° totale atti/documenti Registro Imprese rilasciati on-line - Telemaco Pay nell'anno "n" | N° totale atti/documenti Registro Imprese (*) elaborati/rilasciati nell'anno "n" (Totale a sportello + on line) | %   | Rilevazione Camera<br>---<br>Rilevazione Camera |

**73**

| Cosa misura   | Valore segnaletico   |
|---|--|
| Misura il livello di interesse del tessuto economico del territorio ed, indirettamente, la spinta alla telematizzazione dell'attività di rilascio dei documenti del R.I. della Camera | Più è alto il valore dell'indicatore, maggiore è il livello di qualità in termini di accessibilità fisica al servizio, maggiore è l'impatto sull'efficienza del processo relativamente all'«informazione all'utenza». È un fattore da tenere in considerazione nel calcolo del costo complessivo del processo C1.1 di Tenuta RI, REA, AA |

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO                                  | COD INDICATORE | <b>C1.1_15</b> |
| PROCESSO      | <b>C1.1 TENUTA RI, REA, AA</b>                               |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C1.1.7 Call center e sportelli per l'informazione all'utenza |                |                |

| Tipo               | indicatore  | Numeratore   | Denominatore   | udm | fonti   |
|--------------------|---|--|--|-----|---|
| Efficienza (costi) | <b>Costo medio unitario dell'attività di informazione in presenza e a distanza sul Registro Imprese</b> | Costi diretti assorbiti dal sottoprocesso C1.1.7 nell'anno "n" | N° imprese attive al 31.12 dell'anno "n" (comprese UU.LL.) | €   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>---<br>Movimprese |

**74**

| Cosa misura  | Valore segnaletico   |
|--|--|
| Misura il costo medio del supporto informativo in relazione al bacino di riferimento. É una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione |

### C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO                                | COD INDICATORE | <b>C1.4_01</b> |
| PROCESSO      | <b>C1.4 SERVIZI DIGITALI</b>                               |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C1.4.1 Rilascio/ rinnovo dei dispositivi di firma digitale |                |                |

| Tipo                                      | indicatore   | Numeratore   | Denominatore   | udm | fonti                          |
|---|--|--|--|-----|--------------------------------|
| Qualità<br>(Accessibilità<br>multicanale) | <b>Grado di diffusione dei servizi telematici presso il tessuto economico locale</b> | N° totale contratti Telemaco Pay attivati nel tempo al 31.12 dell'anno «n»<br>(dato stock) | N° imprese attive al 31.12 dell'anno "n" (al netto delle UU.LL.) | n   | Infocert<br>----<br>Movimprese |

**75**

| Cosa misura   | Valore segnaletico  |
|---|---|
| Indica l'accessibilità a servizi/prestazioni erogati dalla Camera di commercio ricorrendo a canali telematici | Il valore dell'indicatore misura il grado di ricettività delle imprese del territorio in questo ambito e, indirettamente, la «spinta» alla diffusione dei servizi digitali da parte della Camera di Commercio |

### C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO                                | COD INDICATORE | <b>C1.4_02</b> |
| PROCESSO      | <b>C1.4 SERVIZI DIGITALI</b>                               |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C1.4.1 Rilascio/ rinnovo dei dispositivi di firma digitale |                |                |

| Tipo                      | indicatore  | Numeratore   | Denominatore  | udm | fonti   |
|---------------------------|---|--|---|-----|---|
| Efficienza (produttività) | <b>Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione del rilascio e rinnovo dispositivi firma digitale</b> | N° di richieste di rilascio o rinnovo di dispositivi per la firma digitale evase nell'anno "n" | Risorse impiegate (espresse in FTE integrato) nel sottoprocesso di C1.4.1 Rilascio/ rinnovo dei dispositivi di firma digitale nell'anno "n" | n   | Infocert<br>---<br>Sistema di rilevazione ore e costi di processo |

**76**

| Cosa misura  | Valore segnaletico   |
|--|--|
| Indica il numero di richieste di rilascio o rinnovo di dispositivi per la firma digitale evase per ogni unità di personale (espressa in FTE integrato) impiegata. È una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione |

### C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO                        | COD INDICATORE | <b>C1.4_03</b> |
| PROCESSO      | <b>C1.4 SERVIZI DIGITALI</b>                       |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C1.4.2 Rilascio/ rinnovo delle carte tachigrafiche |                |                |

| Tipo                      | indicatore  | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti   |
|---------------------------|---|---|--|-----|---|
| Efficienza (produttività) | <b>Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione del Rilascio/ rinnovo delle carte tachigrafiche</b> | N° di richieste di rilascio o rinnovo delle carte tachigrafiche evase nell'anno "n" | Risorse impiegate (espresse in FTE integrato) nel sottoprocesso C1.4.2 Rilascio/ rinnovo delle carte tachigrafiche nell'anno "n" | n   | Infocert<br>---<br>Sistema di rilevazione ore e costi di processo |

77

| Cosa misura  | Valore segnaletico  |
|--|---|
| Indica il numero di richieste di rilascio o rinnovo delle carte tachigrafiche evase per ogni unità di personale (espressa in FTE integrato) impiegata.<br>É una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.<br>Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione |

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

|                      |  |                       |                |
|----------------------|--|-----------------------|----------------|
| <b>MACROPROCESSO</b> | C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO                        | <b>COD INDICATORE</b> | <b>C1.4_04</b> |
| <b>PROCESSO</b>      | <b>C1.4 SERVIZI DIGITALI</b>                       |                       |                |
| <b>SOTTOPROCESSO</b> | C1.4.2 Rilascio/ rinnovo delle carte tachigrafiche |                       |                |

| Tipo               | indicatore  | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti  |
|--------------------|---|---|--|-----|--|
| Efficienza (costi) | <b>Incidenza % dei costi sui proventi generati dai servizi digitali</b> | Costi assorbiti dal processo ( $\sum$ Costi sottoprocesso (C1.4.1) di Rilascio/ rinnovo dei dispositivi di firma digitale e C1.4.2 Rilascio/ rinnovo delle carte tachigrafiche nell'anno "n") | Proventi (diritti di segreteria e tariffe) generati dall'attività di rilascio e rinnovo dispositivi digitali e carte tachigrafiche nell'anno "n" | %   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>---<br>Sistema di gestione ciclo attivo (esempio: XAC/Oracle applications) |

78

| Cosa misura   | Valore segnaletico  |
|---|---|
| Misura l'incidenza % dei costi di processo sui proventi. È una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio | Un indicatore > 100% misura il valore aggiunto garantito alle imprese in tale ambito. Più è elevato l'indicatore minore è l'efficienza, maggiore è il valore aggiunto trasferito alle imprese.<br><br>Fornisce indicazioni in merito al volume minimo di attività in grado di equilibrare i costi sostenuti |

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

|               |   |                |                |
|---------------|---|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO             | COD INDICATORE | <b>C1.5_01</b> |
| PROCESSO      | <b>C1.5 CERTIFICAZIONI PER L'ESTERO</b> |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C1.5.1 Certificazioni per l'estero      |                |                |

| Tipo                      | indicatore   | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti   |
|---------------------------|--|---|--|-----|---|
| Efficienza (produttività) | <b>Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione del rilascio documenti a valere per l'estero</b> | N° di richieste di rilascio/convalida documenti a valere per l'estero (*) evase/rilasciate nell'anno "n"<br><br><i>* certificati di origine, carnet ATA, vidimazione su fatture e visto di legalizzazione firma, codice meccanografico, certificato di libera vendita</i> | Risorse (espresse in FTE integrato) assorbite dal dal sottoprocesso C1.5.1 Certificazioni per l'estero nell'anno "n" | n   | Sistema di gestione ciclo attivo (ad es.: XAC)<br>---<br>Sistema di rilevazione ore e costi di processo |

**79**

| Cosa misura   | Valore segnaletico  |
|---|---|
| Indica il numero di richieste di rilascio documenti a valere per l'estero evase per ogni unità di personale (espressa in FTE) impiegata nelle attività di gestione del rilascio documenti a valere per l'estero. È una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio di rilascio documenti a valere per l'estero | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.<br>Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione |

### C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato

|               |   |                |                |
|---------------|---|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO             | COD INDICATORE | <b>C1.5_02</b> |
| PROCESSO      | <b>C1.5 CERTIFICAZIONI PER L'ESTERO</b> |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C1.5.1 Certificazioni per l'estero      |                |                |

| Tipo                                | indicatore   | Numeratore  | Denominatore  | udm | fonti  |
|-------------------------------------|--|---|---|-----|--|
| Qualità (accessibilità multicanale) | <b>Sviluppo e diffusione del sistema di richiesta dei certificati di origine on line</b> | N° di richieste pervenute per via telematica dei certificati di origine on line nell'anno "n" - N° di richieste pervenute per via telematica dei certificati di origine on line nell'anno n-1 | N° di richieste pervenute per via telematica dei certificati di origine on line nell'anno "n-1" | %   | Sistema di richiesta telematica di certificati (ad es. WEBCO)<br>----<br>Sistema di richiesta telematica di certificati (ad es. WEBCO) |

**80**

| Cosa misura  | Valore segnaletico   |
|--|--|
| Misura la diffusione del sistema di richieste telematiche. | Un valore positivo dell'indicatore indica un aumento della diffusione del sistema di richiesta dei certificati di origine on line ed esprime quindi una buona «spinta» della Camera alla telematizzazione del servizio |



### C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato

|               |   |                |                |
|---------------|---|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO             | COD INDICATORE | <b>C1.5_03</b> |
| PROCESSO      | <b>C1.5 CERTIFICAZIONI PER L'ESTERO</b> |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C1.5.1 Certificazioni per l'estero      |                |                |

| Tipo               | indicatore   | Numeratore   | Denominatore  | udm | fonti  |
|--------------------|--|--|---|-----|--|
| Efficienza (costi) | <b>Costo medio di rilascio/convalida documenti a valere per l'estero</b> | Costi diretti assorbiti dal sottoprocesso C1.5.1 Certificazioni per l'estero nell'anno "n" | N° di richieste di rilascio/convalida documenti a valere per l'estero (*) evase/rilasciate nell'anno<br><br><i>* certificati di origine, carnet ATA, vidimazione su fatture e visto di legalizzazione firma, codice meccanografico, certificato di libera vendita "n"</i> | €   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>---<br>Sistema di gestione ciclo attivo (esempio: XAC) |

81

| Cosa misura   | Valore segnaletico  |
|---|---|
| Misura il costo medio del servizio di Certificazioni per l'estero. È una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.<br>Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione |

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO     | COD INDICATORE | <b>C2.1_01</b> |
| PROCESSO      | <b>C2.1 PROTESTI</b>                     |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C2.1.1 Gestione istanze di cancellazione |                |                |

| Tipo                   | indicatore   | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti   |
|------------------------|--|---|--|-----|---|
| Qualità (Tempestività) | <b>Rispetto dei termini di legge per l'evasione delle istanze per cancellazioni e annotazioni protesti</b> | N° di istanze di cancellazione e annotazione protesti gestite entro 25 giorni (ai sensi dell'art. 2 co.3 L. 235/2000) nell'anno "n" | N° totale istanze di cancellazione e annotazione pervenute nell'anno "n" | %   | Registro Informativo Protesti<br>---<br>Registro Informativo Protesti |

**82**

| Cosa misura   | Valore segnaletico   |
|---|--|
| Indica la percentuale di istanze gestite nei termini di legge | Un valore tendente al 100% indica una buona capacità da parte della Camera di commercio di evadere le domande di cancellazione e annotazione protesti entro i termini previsti dalla legge |

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

|               |                                      |                |                |
|---------------|--------------------------------------|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO | COD INDICATORE | <b>C2.1_02</b> |
| PROCESSO      | <b>C2.1 PROTESTI</b>                 |                |                |
| SOTTOPROCESSO |                                      |                |                |

| Tipo                                 | indicatore  | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti   |
|--------------------------------------|---|---|--|-----|---|
| Qualità<br>(Accessibilità<br>fisica) | <b>Livello di apertura al pubblico dello sportello protesti</b> | N° ore settimanali di apertura garantite al pubblico dello sportello protesti x N° di addetti allo sportello (ivi comprese sedi distaccate) | N° imprese attive al 31.12 dell'anno "n" (comprese UU.LL.) | n   | Sito camerale, guida ai servizi, ordine di servizio<br>----<br>Movimprese |

**83**

| Cosa misura   | Valore segnaletico   |
|---|--|
| Indica il grado di apertura al pubblico garantito dalla Camera di commercio con riferimento allo sportello protesti | Più è alto il valore dell'indicatore, maggiore è il livello di qualità in termini di accessibilità fisica al servizio, maggiore è l'impatto sull'efficienza del processo.<br><br>È un fattore da tenere in considerazione nel calcolo del costo complessivo del processo C2.1 Protesti |

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

|                      |  |                       |                |
|----------------------|--|-----------------------|----------------|
| <b>MACROPROCESSO</b> | C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO     | <b>COD INDICATORE</b> | <b>C2.1_03</b> |
| <b>PROCESSO</b>      | <b>C2.1 PROTESTI</b>                     |                       |                |
| <b>SOTTOPROCESSO</b> | C2.1.1 Gestione istanze di cancellazione |                       |                |

| Tipo                      | indicatore  | Numeratore   | Denominatore   | udm | fonti  |
|---------------------------|---|--|--|-----|--|
| Efficienza (produttività) | <b>Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione della cancellazione/ sospensione protesti</b> | N° di istanze di cancellazione/sospensione protesti evase (chiuse) nell'anno "n" | Risorse impiegate (espresse in FTE integrato) nel sottoprocesso C2.1.1 Gestione istanze di cancellazione nell'anno "n" | n   | Registro Informatico Protesti<br>---<br>Sistema di rilevazione ore e costi di processo |

| Cosa misura   | Valore segnaletico   |
|---|--|
| Indica il numero di istanze di cancellazione/sospensione Protesti evase per ogni unità di personale (espressa in FTE) impiegata nelle attività di gestione della cancellazione/sospensione Protesti. È una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio di cancellazione/sospensione Protesti | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione |

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO     | COD INDICATORE | <b>C2.1_04</b> |
| PROCESSO      | <b>C2.1 PROTESTI</b>                     |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C2.1.1 Gestione istanze di cancellazione |                |                |

| Tipo               | indicatore   | Numeratore   | Denominatore   | udm | fonti  |
|--------------------|--|--|--|-----|--|
| Efficienza (costi) | <b>Costo unitario medio di gestione dello sportello protesti</b> | Costi diretti assorbiti dal sottoprocesso C2.1.1 Gestione istanze di cancellazione | N° di istanze di cancellazione/sospensione protesti evase (chiuse) nell'anno "n" | €   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>---<br>Registro Informatico Protesti |

**85**

| Cosa misura   | Valore segnaletico   |
|---|--|
| Misura il costo medio di evasione delle istanze di cancellazione/sospensione protesti | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione |

### C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato

|               |   |                |                |
|---------------|---|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO                | COD INDICATORE | <b>C2.2_01</b> |
| PROCESSO      | <b>C2.2 BREVETTI E MARCHI</b>                       |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C2.2.1 Gestione domande brevetti e marchi e seguiti |                |                |

| Tipo                                      | indicatore  | Numeratore  | Denominatore  | udm | fonti                 |
|---|---|---|---|-----|-----------------------|
| Qualità<br>(Accessibilità<br>multicanale) | <b>Grado di telematizzazione delle domande di brevetti, modelli, marchi e seguiti</b> | N° domande brevetti, modelli, marchi e seguiti* pervenute da utenti, imprenditori e mandatarari con modalità telematica nell'anno "n"<br><br><i>*riserve, trascrizioni, annotazioni e varie</i> | N° totale domande brevetti, modelli, marchi e seguiti* pervenute da utenti, imprenditori e mandatarari nell'anno "n", al netto di quelli non ricevibili telematicamente**<br><br><i>*riserve, trascrizioni, annotazioni e varie<br/>** seguiti di tipo "T" e registrazioni di marchi internazionali e trascrizioni brevetti europei</i> | %   | Simba<br>---<br>Simba |

| Cosa misura   | Valore segnaletico   |
|---|--|
| Indica il numero di domande brevetti, modelli, marchi e seguiti pervenute per via telematica sul totale delle domande pervenute. Indica, indirettamente, il grado di autonomia nel deposito | <p>Un valore prossimo al 100% indica un buon livello di utilizzo dei canali telematici per il deposito di domande brevetti e marchi da parte dell'utente. Maggiore è l'incidenza delle procedure telematiche, maggiore è l'incidenza dei mandatarari sul totale dei soggetti che hanno fatto pervenire domanda e, quindi, il risparmio da parte della Camera inversamente proporzionale alla spesa delle imprese in consulenza per i mandatarari). L'indicatore assume quindi una duplice valenza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un valore elevato induce un elevato livello di efficienza (C2.2_02) del processo</li> <li>- Un valore basso induce un basso livello di efficienza (C2.2_02) e indica in proporzione un elevato valore aggiunto garantito alle imprese (Assistenza alla presentazione delle domande)</li> </ul> <p>La non congruenza dei 2 indici segnala un'anomalia</p> |

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

|                      |   |                       |                |
|----------------------|---|-----------------------|----------------|
| <b>MACROPROCESSO</b> | C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO                | <b>COD INDICATORE</b> | <b>C2.2_02</b> |
| <b>PROCESSO</b>      | <b>C2.2 BREVETTI E MARCHI</b>                       |                       |                |
| <b>SOTTOPROCESSO</b> | C2.2.1 Gestione domande brevetti e marchi e seguiti |                       |                |

| Tipo               | indicatore  | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti  |
|--------------------|---|---|--|-----|--|
| Efficienza (costi) | <b>Costo unitario medio di gestione domande brevetti e marchi e seguiti</b> | Costi diretti assorbiti dal sottoprocesso C2.2.1 Gestione domande brevetti e marchi e seguiti | N° totale domande brevetti, modelli, marchi e seguiti* pervenute da utenti, imprenditori e mandatari con modalità telematica nell'anno "n", al netto dei seguiti di tipo «T»**<br><br><i>*riserve, trascrizioni, annotazioni e varie</i><br><i>** registrazioni di marchi internazionali e trascrizioni brevetti europei</i> | €   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>---<br>Simba |

| Cosa misura   | Valore segnaletico   |
|---|--|
| Misura il costo medio di evasione delle domande brevetti e marchi e seguiti | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.<br>Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione<br>Va valutato congiuntamente all'indicatore C2.2_01 |

### C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato

|               |   |                |                |
|---------------|---|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO                | COD INDICATORE | <b>C2.2_03</b> |
| PROCESSO      | <b>C2.2 BREVETTI E MARCHI</b>                       |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C2.2.1 Gestione domande brevetti e marchi e seguiti |                |                |

| Tipo                                 | indicatore   | Numeratore   | Denominatore   | udm | fonti  |
|--------------------------------------|--|--|--|-----|--|
| Qualità<br>(Accessibilità<br>fisica) | <b>Livello di apertura al pubblico dello sportello brevetti e marchi</b> | N° Ore settimanali di apertura garantite al pubblico dello sportello Brevetti e Marchi x N° di addetti allo sportello (ivi comprese sedi distaccate) | N° imprese attive al 31.12 dell'anno "n" (comprese UU.LL.) | n   | Sito camerale, guida ai servizi, ordine di servizio<br>---<br>Movimprese |

**88**

| Cosa misura  | Valore segnaletico   |
|--|--|
| Indica il grado di apertura al pubblico garantito dalla Camera di commercio con riferimento allo sportello brevetti e marchi | <p>Più è alto il valore dell'indicatore, maggiore è il livello di qualità in termini di accessibilità fisica al servizio, maggiore è l'impatto sull'efficienza del processo.</p> <p>È un fattore da tenere in considerazione nel calcolo del costo complessivo del processo C2.2 Brevetti e marchi</p> |



**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

|                      |   |                       |                |
|----------------------|---|-----------------------|----------------|
| <b>MACROPROCESSO</b> | C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO                | <b>COD INDICATORE</b> | <b>C2.2_04</b> |
| <b>PROCESSO</b>      | <b>C2.2 BREVETTI E MARCHI</b>                       |                       |                |
| <b>SOTTOPROCESSO</b> | C2.2.1 Gestione domande brevetti e marchi e seguiti |                       |                |

| Tipo                      | indicatore   | Numeratore   | Denominatore  | udm | fonti  |
|---------------------------|--|--|---|-----|--|
| Efficienza (produttività) | <b>Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione della registrazione di Brevetti e Marchi</b> | N° di richieste di registrazione (tutte le tipologie ad eccezione di ricorsi e visure) evase nell'anno "n" | Risorse (espresse in FTE integrato) assorbite dal sottoprocesso C2.2.1 Gestione domande brevetti e marchi e seguiti nell'anno "n" | n   | Simba<br>---<br>Sistema di rilevazione ore e costi di processo |

| Cosa misura  | Valore segnaletico   |
|--|--|
| Misura il volume medio di richieste di registrazione Brevetti e Marchi evase per ogni unità di personale (espressa in FTE) impiegata nelle attività di registrazione Brevetti e Marchi. É una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.<br>Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione<br>Va valutato congiuntamente all'indicatore C2.2_01 |

### C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato

|               |                                      |                |                |
|---------------|--------------------------------------|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO | COD INDICATORE | <b>C2.2_05</b> |
| PROCESSO      | <b>C2.2 BREVETTI E MARCHI</b>        |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C2.2.2 Rilascio attestati            |                |                |

| Tipo                      | indicatore  | Numeratore  | Denominatore  | udm | fonti   |
|---------------------------|---|---|---|-----|---|
| Efficienza (produttività) | <b>Volume medio di attività gestito dal personale addetto al rilascio di attestati di Brevetti e Marchi</b> | N° di richieste di attestati dei marchi e dei brevetti concessi dall'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi evase nell'anno "n" | Risorse (esprese in FTE integrato) assorbite da sottoprocesso C2.2.2 Rilascio attestati nell'anno "n" | n   | Rilevazione camerale<br>---<br>Sistema di rilevazione ore e costi di processo |

90

| Cosa misura  | Valore segnaletico  |
|--|---|
| Misura il volume medio di attività gestito dal personale addetto al rilascio di attestati di Brevetti e Marchi | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.<br>Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione |

### C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO   | COD INDICATORE | <b>C2.3_01</b> |
| PROCESSO      | <b>C2.3 PREZZI E BORSA MERCI</b>   |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C.2.3.1 Gestione listini, rilevazione prezzi e rilascio visti/certificazioni |                |                |

| Tipo               | indicatore   | Numeratore  | Denominatore  | udm | fonti  |
|--------------------|--|---|---|-----|--|
| Efficienza (costi) | <b>Incidenza % costo di gestione listini, rilevazione prezzi e rilascio visti/certificazioni su proventi</b> | Costi diretti assorbiti dal sottoprocesso C.2.3.1 Gestione listini, rilevazione prezzi e rilascio visti/ certificazioni | Proventi generati dal sottoprocesso C.2.3.1 Gestione listini, rilevazione prezzi e rilascio visti/ certificazioni | %   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>---<br>Sistema di gestione ciclo attivo (esempio: XAC) |

91

| Cosa misura  | Valore segnaletico  |
|--|---|
| Misura l'incidenza (%) del costo di produzione/aggiornamento listini, rilevazione prezzi e rilascio visti/certificazioni su proventi | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.<br>Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione |

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

|               |   |                |                |
|---------------|---|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO  | COD INDICATORE | <b>C2.3_02</b> |
| PROCESSO      | <b>C2.3 PREZZI E BORSA MERCI</b>  |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C.2.3.1 Gestione listini, rilevazione prezzi e rilascio visti/ certificazioni |                |                |

| Tipo                | indicatore  | Numeratore                              | Denominatore | udm | fonti                |
|---------------------|---|---|--------------|-----|----------------------|
| Qualità (Efficacia) | <b>Numero di voci del prezzario delle opere edili</b> | N° voci del prezzario delle opere edili | 1            | n   | Prezzario pubblicato |

92

| Cosa misura  | Valore segnaletico  |
|--|---|
| Misura la «completezza» delle voci del prezzario delle opere edili | Esprime l'adeguatezza del prezzario delle opere edili rispetto alle esigenze degli operatori del settore per il calcolo dei costi di realizzazione e, quindi, l'efficacia del lavoro delle commissioni camerale in tale ambito.<br>Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli altri Enti del sistema al fine di rilevarne eventuali scostamenti significativi. |

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO             | COD INDICATORE | <b>C2.4_01</b> |
| PROCESSO      | <b>C2.4 SANZIONI AMMINISTRATIVE EX L. 689/81</b> |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C2.4.1 Sanzioni amministrative ex L. 689/81      |                |                |

| Tipo                | indicatore   | Numeratore  | Denominatore  | udm | fonti                   |
|---------------------|--|---|---|-----|-------------------------|
| Qualità (Efficacia) | <b>Tasso di evasione dei verbali di accertamento</b> | N° di verbali di accertamento istruiti (lavorati dall'ufficio sanzioni) nell'anno "n" | N° di verbali di accertamento ricevuti dagli organi di vigilanza esterni ed interni (*) nell'anno "n"<br>+ Verbali «pendenti» al 01/01 dello stesso anno<br><br><i>*Vigili urbani, Guardia di Finanza, Polizia, Carabinieri, RI/REA/AIA e Ufficio Metrico della Camera di commercio</i> | %   | ACCESA<br>---<br>ACCESA |

| Cosa misura  | Valore segnaletico  |
|--|---|
| Indica il numero di verbali di accertamento istruiti (lavorati dall'ufficio sanzioni) rispetto ai verbali di accertamento ricevuti | Un valore elevato dell'indicatore esprime l'efficacia della Camera nell'istruire i verbali di accertamento ricevuti dagli altri Organi. |

### C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato

|               |   |                |         |
|---------------|---|----------------|---------|
| MACROPROCESSO | C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO        | COD INDICATORE | C2.4_02 |
| PROCESSO      | C2.4 SANZIONI AMMINISTRATIVE EX L. 689/81   |                |         |
| SOTTOPROCESSO | C2.4.1 Sanzioni amministrative ex L. 689/81 |                |         |

| Tipo                      | indicatore  | Numeratore                    | Denominatore   | Udm | fonti   |
|---------------------------|---|-------------------------------|--|-----|---|
| Efficienza (produttività) | <b>Volume di attività gestito dal personale addetto alla gestione delle ordinanze sanzionatorie</b> | N° di ordinanze nell'anno "n" | Risorse (espresse in FTE integrato) assorbite dal sottoprocesso C2.4.1 nell'anno "n" | n   | ACCESA<br>---<br>Sistema di rilevazione ore e costi di processo |

94

| Cosa misura   | Valore segnaletico  |
|---|---|
| Indica il numero medio di ordinanze-ingiunzioni di pagamento gestite per ogni unità di personale (espressa in FTE).<br>È una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.<br>Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione |

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO             | COD INDICATORE | <b>C2.4_03</b> |
| PROCESSO      | <b>C2.4 SANZIONI AMMINISTRATIVE EX L. 689/81</b> |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C2.4.1 Sanzioni amministrative ex L. 689/81      |                |                |

| Tipo               | indicatore   | Numeratore   | Denominatore  | udm | fonti   |
|--------------------|--|--|---|-----|---|
| Efficienza (costi) | <b>Costo unitario medio gestione sanzionatoria</b> | Costi diretti sottoprocesso C2.4.1<br>Sanzioni amministrative ex L. 681/81 | N° notifiche + eventuali rinotifiche (*)<br>nell'anno "n«<br><br>* (1 verbale > 1 Ordinanza > n notifiche<br>(ed eventuali rinotifiche) | €   | Sistema di rilevazione<br>ore e costi di processo<br>----<br>ACCESA |

95

| Cosa misura   | Valore segnaletico  |
|---|---|
| Indica il costo medio di gestione delle attività connesse alle sanzioni. È una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.<br>Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione |

### C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato

|               |   |                |                |
|---------------|---|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO                  | COD INDICATORE | <b>C2.5_01</b> |
| PROCESSO      | <b>C2.5 ATTIVITA' IN MATERIA DI METROLOGIA LEGALE</b> |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C2.5.1 Attività in materia di metrologia legale       |                |                |

| Tipo      | indicatore   | Numeratore  | Denominatore                        | udm | fonti   |
|-----------|--|---|-------------------------------------|-----|---|
| Efficacia | <b>Diffusione delle visite metrologiche di controllo sul tessuto economico provinciale</b> | N° delle visite metrologiche (verifica prima, periodica, collaudo, rilegalizzazione e ispettive) effettuate dalla Camera di commercio (*) nell'anno "n"<br><br><i>*Vanno conteggiati gli utenti presso cui si effettuano le visite e non gli strumenti e non vanno considerate quelle realizzate dai laboratori accreditati (ad eccezione dei casi di esternalizzazione del servizio)</i> | N° utenti metrici al 31.12 anno "n" | n   | Eureka o altri sistemi di rilevazione<br>---<br>Eureka o altri sistemi di rilevazione |

| Cosa misura   | Valore segnaletico   |
|---|--|
| Indica la diffusione delle visite metrologiche di controllo nel tessuto economico provinciale | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti. |



### C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato

|               |   |                |         |
|---------------|---|----------------|---------|
| MACROPROCESSO | C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO  | COD INDICATORE | C2.5_02 |
| PROCESSO      | C2.5 ATTIVITA' IN MATERIA DI METROLOGIA LEGALE                              |                |         |
| SOTTOPROCESSO | C2.5.2 Attività di sorveglianza e vigilanza in materia di metrologia legale |                |         |

| Tipo      | indicatore  | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti   |
|-----------|---|---|--|-----|---|
| Efficacia | <b>Sviluppo temporale del numero di visite ispettive effettuate dalla Camera di commercio nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3"; "n-1")</b> | N° delle visite ispettive* effettuate dalla Camera di commercio nell'anno "n"<br><i>(* visite ispettive senza preavviso su iniziativa della Camera o su segnalazione degli organi di polizia giudiziaria)</i> | N° medio di visite ispettive* effettuate dalla Camera di commercio nel triennio ("n-3"; "n-1")<br><i>(* visite ispettive senza preavviso su iniziativa della Camera o su segnalazione degli organi di polizia giudiziaria)</i> | %   | Eureka o altri sistemi di rilevazione<br>---<br>Eureka o altri sistemi di rilevazione |

97

| Cosa misura   | Valore segnaletico  |
|---|---|
| Indica il trend temporale del numero di visite ispettive effettuate dalla Camera di commercio. Il trend nell'anno "n" è valutato con riferimento alla media del triennio precedente | Un valore superiore al 100% indica un trend in crescita rispetto al valore medio riscontrato nell'ultimo triennio |

### C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato

|               |  |                |         |
|---------------|--|----------------|---------|
| MACROPROCESSO | C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO           | COD INDICATORE | C2.5_03 |
| PROCESSO      | C2.5 ATTIVITA' IN MATERIA DI METROLOGIA LEGALE |                |         |
| SOTTOPROCESSO | -  |                |         |

| Tipo               | indicatore  | Numeratore  | Denominatore  | udm | fonti  |
|--------------------|---|---|---|-----|--|
| Efficienza (costi) | <b>Incidenza % costo del servizio metrico su proventi</b> | Costi diretti assorbiti dai sottoprocessi C2.5.1 Attività in materia di metrologia legale e C2.5.2 Attività di sorveglianza e vigilanza in materia di metrologia legale nell'anno "n" | Proventi derivanti dall'accertamento di conformità degli strumenti di misura e dai riconoscimenti di idoneità | %   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>---<br>Sistema di gestione ciclo attivo (esempio: XAC/Oracle applications) |

98

| Cosa misura   | Valore segnaletico   |
|---|--|
| Misura l'incidenza (%) dei costi di sorveglianza e vigilanza in materia di metrologia legale sui proventi | È un valore dell'efficienza del processo in quanto le tariffe metrologiche sono mediamente proporzionali al tempo richiesto dalle diverse tipologie di strumento oggetto di verifica e, quindi, i proventi sono complessivamente proporzionali ai volumi di attività gestiti dalla Camera («pesati» per tipologia di intervento).<br>Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli altri Enti del sistema al fine di rilevarne eventuali scostamenti significativi.<br>Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione |

### C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato

|               |   |                |                |
|---------------|---|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO                  | COD INDICATORE | <b>C2.5_04</b> |
| PROCESSO      | <b>C2.5 ATTIVITA' IN MATERIA DI METROLOGIA LEGALE</b> |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C2.5.1 Attività in materia di metrologia legale       |                |                |

| Tipo                      | indicatore  | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti   |
|---------------------------|---|---|--|-----|---|
| Efficienza (produttività) | <b>Valore medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione delle verifiche metriche prime e periodiche</b> | Proventi derivanti dall'accertamento di conformità degli strumenti di misura e dai riconoscimenti di idoneità | Risorse impiegate (esprese in FTE integrato) nel sottoprocesso C2.5.1 Attività in materia di metrologia legale nell'anno "n" | €   | Sistema di gestione ciclo attivo (esempio: XAC/Oracle applications)<br>----<br>Sistema di rilevazione ore e costi di processo |

99

| Cosa misura  | Valore segnaletico  |
|--|---|
| Indica i proventi mediamente prodotti da ogni unità di personale (espressa in FTE) | È un indicatore dell'efficienza del processo in quanto le tariffe metrologiche (e quindi i proventi) sono mediamente proporzionali al tempo richiesto per le diverse tipologie di verifica (e quindi all'assorbimento di risorse) |

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

|                      |                                      |                       |                |
|----------------------|--------------------------------------|-----------------------|----------------|
| <b>MACROPROCESSO</b> | C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO | <b>COD INDICATORE</b> | <b>C2.6_01</b> |
| <b>PROCESSO</b>      | C2.6 FORME ALTERNATIVE DI GIUSTIZIA  |                       |                |
| <b>SOTTOPROCESSO</b> |                                      |                       |                |

| Tipo      | indicatore   | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti   |
|-----------|--|---|--|-----|---|
| Efficacia | Sviluppo temporale del numero di arbitrati e conciliazioni/mediazioni effettuate dalla Camera di commercio nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3"; "n-1") | N° procedure di arbitrato, conciliazione e mediazione avviate dalla Camera di commercio nell'anno "n" | N° medio di procedure di arbitrato, conciliazione e mediazione avviate dalla Camera di commercio nel triennio ("n-3"; "n-1") | %   | MECA ed altri sistemi di rilevazione camerali<br>----<br>Sistemi di rilevazione (ad es. ConciliaCamere) |

100

| Cosa misura  | Valore segnaletico  |
|--|---|
| Indica il trend temporale del numero di arbitrati, conciliazioni e mediazioni effettuate dalla Camera di commercio. Il trend nell'anno n è valutato con riferimento alla media del triennio precedente | Un valore maggiore di 1 indica un trend in crescita rispetto al valore medio riscontrato nell'ultimo triennio |

### C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO       | COD INDICATORE | <b>C2.6_02</b> |
| PROCESSO      | <b>C2.6 FORME ALTERNATIVE DI GIUSTIZIA</b> |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C2.6.1 Gestione Mediazioni e conciliazioni |                |                |

| Tipo               | indicatore  | Numeratore   | Denominatore   | udm | fonti   |
|--------------------|---|--|--|-----|---|
| Efficienza (costi) | <b>Costo unitario medio procedura di mediazione/conciliazione</b> | Costi diretti assorbiti dal sottoprocesso C2.6.1 Gestione Mediazioni e Conciliazioni | N° procedure di mediazione/conciliazione e avviate nell'anno "n" | €   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>---<br>MECA |

**101**

| Cosa misura  | Valore segnaletico   |
|--|--|
| Misura l'efficienza del servizio di mediazione/conciliazione | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione |

**C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato**

|                      |  |                       |                |
|----------------------|--|-----------------------|----------------|
| <b>MACROPROCESSO</b> | C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO       | <b>COD INDICATORE</b> | <b>C2.6_03</b> |
| <b>PROCESSO</b>      | <b>C2.6 FORME ALTERNATIVE DI GIUSTIZIA</b> |                       |                |
| <b>SOTTOPROCESSO</b> | C2.6.1 Gestione Mediazioni e conciliazioni |                       |                |

| Tipo       | indicatore  | Numeratore   | Denominatore   | udm | fonti  |
|------------|---|--|--|-----|--|
| Efficienza | <b>Incidenza dei costi di mediazione e conciliazione sui proventi</b> | Costi diretti assorbiti dal sottoprocesso C2.6.1 Gestione Mediazioni e conciliazioni | Proventi derivanti dal servizio di arbitrato e conciliazione nell'anno "n" | %   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>---<br>Sistema di gestione ciclo attivo (esempio: XAC/Oracle applications) |

| Cosa misura  | Valore segnaletico  |
|--|---|
| Misura l'efficienza del servizio di mediazione/conciliazione | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli altri Enti del sistema al fine di rilevarne eventuali scostamenti significativi.<br>Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione |

### C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO       | COD INDICATORE | <b>C2.6_04</b> |
| PROCESSO      | <b>C2.6 FORME ALTERNATIVE DI GIUSTIZIA</b> |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C2.6.1 Gestione Mediazioni e conciliazioni |                |                |

| Tipo      | indicatore  | Numeratore   | Denominatore   | udm | fonti                      |
|-----------|---|--|--|-----|----------------------------|
| Efficacia | <b>Livello di diffusione del servizio di Conciliazioni/Mediazioni</b> | N° procedure di mediazione/conciliazione avviate nell'anno "n" | $\frac{\text{N° di imprese attive al 31/12 dell'anno "n" (al netto delle UU.LL.)}}{1.000}$ | n   | MECA<br>----<br>Movimprese |

**103**

| Cosa misura   | Valore segnaletico   |
|---|--|
| Misura la % delle imprese che hanno usufruito del servizio camerale di mediazione e conciliazione | <p>Un valore elevato dell'indicatore esprime la diffusione del servizio di Mediazione e Conciliazione sul tessuto economico provinciale e, quindi, il volume di attività e l'efficacia della Camera nel promuoverlo e svilupparlo.</p> <p>Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.</p> |

### C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO       | COD INDICATORE | <b>C2.6_05</b> |
| PROCESSO      | <b>C2.6 FORME ALTERNATIVE DI GIUSTIZIA</b> |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C2.6.1 Gestione Mediazioni e conciliazioni |                |                |

| Tipo                      | indicatore   | Numeratore   | Denominatore   | udm | fonti  |
|---------------------------|--|--|--|-----|--|
| Efficienza (produttività) | <b>Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione Conciliazioni e Mediazioni</b> | N° procedure di mediazione/conciliazione avviate nell'anno "n" | Risorse impiegate (espresse in FTE integrato) nel sottoprocesso C2.6.1 Gestione Mediazioni e conciliazioni nell'anno "n" | n   | MECA<br>----<br>Sistema di rilevazione ore e costi di processo |

104

| Cosa misura   | Valore segnaletico  |
|---|---|
| Indica il numero di procedure di mediazione/conciliazione evase per ogni unità di personale (espressa in FTE) impiegata nelle attività del processo di gestione Conciliazioni e Mediazioni. È una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio di Conciliazione e Mediazione. | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.<br>Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione |



### C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO     | COD INDICATORE | <b>C2.7_01</b> |
| PROCESSO      | <b>C2.7 REGOLAMENTAZIONE DEL MERCATO</b> |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C2.7.1 Sicurezza e conformità prodotti   |                |                |

| Tipo                      | indicatore   | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti   |
|---------------------------|--|---|--|-----|---|
| Efficienza (produttività) | <b>Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla sicurezza e conformità prodotti</b> | N° complessivo di prodotti verificati nell'anno "n" | Risorse impiegate (esprese in FTE integrato) nel processo di gestione delle verifiche di sicurezza e conformità prodotti nell'anno "n" | n   | Rilevazione interna della Camera<br>---<br>Sistema di rilevazione ore e costi di processo |

105

| Cosa misura   | Valore segnaletico  |
|---|---|
| Misura il volume medio di attività gestito dal personale addetto alla sicurezza e conformità prodotti | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.<br>Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione |

### C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO   | COD INDICATORE | <b>C2.7_02</b> |
| PROCESSO      | <b>C2.7 REGOLAMENTAZIONE DEL MERCATO</b>   |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C2.7.2 Gestione controlli prodotti delle filiere del made in <i>Italy</i> e organismi di controllo |                |                |

| Tipo               | indicatore  | Numeratore   | Denominatore  | udm | fonti   |
|--------------------|---|--|---|-----|---|
| Efficienza (costi) | <b>Costo medio attestazioni rilasciate nell'ambito dei controlli prodotti delle filiere del made in <i>Italy</i> e organismi di controllo</b> | Costi diretti assorbiti dal sottoprocesso C2.7.2 Gestione controlli prodotti delle filiere del made in <i>Italy</i> e organismi di controllo (al netto delle attività di controllo sui marchi di qualità camerali) | N° attestazioni (*) rilasciate nell'ambito sottoprocesso C2.7.2 Controlli prodotti delle filiere del made in <i>Italy</i> e organismi di controllo nell'anno "n"<br><br>* <i>comprese rivedibilità, conformità e non conformità</i> | €   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>---<br>Rilevazione interna della Camera |

106

| Cosa misura  | Valore segnaletico  |
|--|---|
| Misura il costo medio di rilascio delle attestazioni nell'ambito del piano dei controlli | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.<br>Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione |

### C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | C2: REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO     | COD INDICATORE | <b>C2.7_03</b> |
| PROCESSO      | <b>C2.7 REGOLAMENTAZIONE DEL MERCATO</b> |                |                |
| SOTTOPROCESSO | C2.7.5 Manifestazioni a premio           |                |                |

| Tipo               | indicatore  | Numeratore   | Denominatore  | udm | fonti  |
|--------------------|---|--|---|-----|--|
| Efficienza (costi) | <b>Incidenza % costo del servizio manifestazioni a premio su proventi</b> | Costi diretti assorbiti dal sottoprocesso C2.7.5 Manifestazioni a premio nell'anno "n" | Proventi derivanti dalla presenza del Responsabile della tutela del consumatore e della fede pubblica alle operazioni e concorsi a premio | %   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>---<br>Sistema di gestione ciclo attivo (esempio: XAC/Oracle applications) |

107

| Cosa misura  | Valore segnaletico   |
|--|--|
| Misura l'efficienza del processo in termini di incidenza % dei costi del servizio sui proventi | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti. Un valore > 10% del valore mediano indica la presenza di margini di razionalizzazione |

Gli indicatori per la misurazione dei processi

**La funzione Istituzionale D**

108

**D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica**

| Funz | Macro processi                                       | processi  | sottoprocessi  | VALUTAZIONE FATTORI |                       |   |            |   | PARETO - INDICATORI DI PROCESSO |              |              |        |            |              |       | TOT |    |
|------|--|---|--|---------------------|-----------------------|---|------------|---|---------------------------------|--------------|--------------|--------|------------|--------------|-------|-----|----|
|      |  |   |  | rilevanza           |                       |   |            | comparabilità<br>livello di standardizzazione / omogeneità ai fini del benchmarking | Qualità – Efficacia             |              |              | Volume | Efficienza |              |       |     |    |
|      |  |   |  | economica           | volumi di transazione | ampiezza dell'utenza e impatto su qualità perc. | strategica |   | accessibilità fisica            | multi canale | Tempestività |        | efficacia  | produttività | costi |     |    |
| D    | D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE | D1.1 MONITORAGGIO ECONOMIA E MERCATO              | D1.1.1 Studi, indagini congiunturali e rilevazioni statistiche                       | MEDIA               | BASSA                 | MEDIA   | ALTA       | MEDIA   | -                               | -            | -            | 1      | -          | -            | 1     | 3   |    |
|      |  |   | D1.1.2 Rilevazioni statistiche per altri committenti e gestione banche dati          | MEDIA               | BASSA                 | BASSA   | ALTA       | MEDIA   | -                               | -            | -            | -      | -          | 1            | -     |     |    |
|      |  |   | D1.1.3 Pubblicazioni   | BASSA               | BASSA                 | MEDIA   | ALTA       | MEDIA   | -                               | -            | -            | -      | -          | -            | -     |     |    |
|      |  | D1.2 FORMAZIONE PROFESSIONALE RIVOLTA ALL'ESTERNO | D1.2.1 Formazione professionale rivolta all'esterno                                  | MEDIA               | MEDIA                 | ALTA  | ALTA       | BASSA   | -                               | -            | -            | 2      | -          | -            | -     | 4   |    |
|      |  |   | D1.2.2 Alternanza Scuola-lavoro  | BASSA               | BASSA                 | MEDIA   | ALTA       | BASSA   | -                               | -            | -            | 1      | 1          | -            | -     |     |    |
|      |  | D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE              | D1.3.1 Creazione di impresa e modelli di sviluppo                                    | MEDIA               | MEDIA                 | ALTA  | ALTA       | BASSA   | -                               | -            | -            | 5      | 3          | 1            | -     | -   | 23 |
|      |  |   | D1.3.2 Innovazione e Trasferimento Tecnologico                                       | MEDIA               | MEDIA                 | ALTA  | ALTA       | BASSA   | -                               | -            | -            |        | 2          | -            | -     | -   |    |
|      |  |   | D1.3.3 Internazionalizzazione  | ALTA                | MEDIA                 | ALTA  | ALTA       | BASSA   | -                               | -            | -            |        | 6          | -            | -     | -   |    |
|      |  |   | D1.3.4 Accesso al credito e sostegno alla liquidità                                  | MEDIA               | MEDIA                 | ALTA  | ALTA       | BASSA   | -                               | -            | -            |        | 5          | -            | -     | -   |    |
|      |  |   | D1.3.5 Promozione e del territorio (prodotti di eccellenza, turismo, infrastrutture) | ALTA                | MEDIA                 | ALTA  | ALTA       | BASSA   | -                               | -            | -            |        | 1          | -            | -     | -   |    |
|      |  |   |  |                     |                       |   |            |   |                                 |              | 26           | 2      | 1          | 1            | 30    |     |    |

109

**D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica**

|                      |   |                       |                |
|----------------------|---|-----------------------|----------------|
| <b>MACROPROCESSO</b> | D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE                                    | <b>COD INDICATORE</b> | <b>D1.1_01</b> |
| <b>PROCESSO</b>      | <b>D1.1 MONITORAGGIO ECONOMIA E MERCATO</b>   |                       |                |
| <b>SOTTOPROCESSO</b> | D1.1.1 Studi, indagini congiunturali e rilevazioni statistiche --- D1.1.3 Pubblicazioni |                       |                |

| Tipo                      | indicatore  | Numeratore  | Denominatore  | udm | fonti  |
|---------------------------|---|---|---|-----|--|
| Efficienza (produttività) | <b>Volume medio di attività gestito dal personale addetto al processo monitoraggio economia e mercato</b> | N° pubblicazioni statistiche pubblicate sul portale Starnet nell'anno "n" | Risorse (espresse in FTE integrato) assorbite dai sottoprocessi D1.1.1 Studi, indagini congiunturali e rilevazioni statistiche e D1.1.3 Pubblicazioni nell'anno "n" | n   | Portale Starnet<br>---<br>Sistema di rilevazione ore e costi di processo |

| Cosa misura  | Valore segnaletico  |
|--|---|
| Indica il numero di pubblicazioni statistiche realizzate per ogni unità di personale (espressa in FTE) impiegata nel processo monitoraggio economia e mercato. É una misura dell'efficienza con cui la Camera di commercio gestisce il servizio di pubblicazioni statistica e di analisi dell'economia provinciale | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli altri Enti del sistema al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. L'assorbimento "ottimale" va ricercato all'interno del range di variabilità di ciascun cluster |

**D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica**

|                      |   |                       |                |
|----------------------|---|-----------------------|----------------|
| <b>MACROPROCESSO</b> | D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE                                    | <b>COD INDICATORE</b> | <b>D1.1_02</b> |
| <b>PROCESSO</b>      | <b>D1.1 MONITORAGGIO ECONOMIA E MERCATO</b>   |                       |                |
| <b>SOTTOPROCESSO</b> | D1.1.1 Studi, indagini congiunturali e rilevazioni statistiche --- D1.1.3 Pubblicazioni |                       |                |

| Tipo      | indicatore  | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti                                     |
|-----------|---|---|--|-----|---|
| Efficacia | Sviluppo temporale del numero di pubblicazioni statistiche pubblicate sul portale Starnet nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3"; "n-1") | N° pubblicazioni statistiche pubblicate sul portale Starnet nell'anno "n" | N° medio di pubblicazioni statistiche pubblicate sul portale Starnet nel triennio ("n-3"; "n-1") | %   | Portale Starnet<br>---<br>Portale Starnet |

| Cosa misura  | Valore segnaletico  |
|--|---|
| Indica il trend temporale del numero di pubblicazioni statistiche pubblicate sul portale Starnet. Il trend nell'anno "n" è valutato con riferimento alla media del triennio precedente | Un valore superiore al 100% indica un trend in crescita rispetto al valore medio riscontrato nell'ultimo triennio e di conseguenza un maggior impegno della Camera di commercio nell'attività di realizzazione di pubblicazioni statistiche |

### D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica

|               |   |                |                |
|---------------|---|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE                        | COD INDICATORE | <b>D1.1_03</b> |
| PROCESSO      | <b>D1.1 MONITORAGGIO ECONOMIA E MERCATO</b>                                 |                |                |
| SOTTOPROCESSO | D1.1.2 Rilevazioni statistiche per altri committenti e gestione banche dati |                |                |

| Tipo                      | indicatore   | Numeratore   | Denominatore   | udm | fonti  |
|---------------------------|--|--|--|-----|--|
| Efficienza (produttività) | <b>Assorbimento medio di personale in attività di rilevazione statistica svolta nell'ambito del SISTAN (ivi comprese, ad esempio, le rilevazioni del censimento) e della gestione delle Banche dati statistico-economiche (ISTAT, Unioncamere)</b> | Risorse (esprese in FTE integrato) assorbite dal sottoprocesso D1.1.2 Rilevazioni statistiche per altri committenti (*) nell'anno "n"<br><br><i>* rilevazioni nell'ambito del SISTAN, ivi comprese, ad esempio, le rilevazioni del censimento, e gestione Banche dati statistico-economiche ISTAT, Unioncamere</i> | N° imprese attive al 31.12 dell'anno "n" (al netto delle UU.LL.) | n   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>----<br>Movimprese |

| Cosa misura   | Valore segnaletico  |
|---|---|
| Misura l'assorbimento medio di risorse nell'ambito della rilevazione statistica in relazione al bacino di riferimento | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli altri Enti del sistema al fine di rilevarne gli scostamenti significativi. L'assorbimento "ottimale" va ricercato all'interno del range di variabilità di ciascun cluster |



### D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE     | COD INDICATORE | <b>D1.2_01</b> |
| PROCESSO      | <b>D1.2 FORMAZIONE PROFESSIONALE RIVOLTA ALL'ESTERNO</b> |                |                |
| SOTTOPROCESSO | D1.2.1 Formazione professionale rivolta all'esterno      |                |                |

| Tipo                | indicatore   | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti   |
|---------------------|--|---|--|-----|---|
| Qualità (Efficacia) | <b>Grado di coinvolgimento delle imprese del tessuto economico locale, alle iniziative di formazione professionale</b> | N° partecipanti ad attività formative (*) rivolte all'esterno organizzate dalla Camera di commercio (e dall'Azienda Speciale) nell'anno "n"<br><br>* <i>corsi di formazione, seminari, workshop</i> | $\frac{\text{N° di imprese attive al 31/12 dell'anno "n" (al netto delle UU.LL.)}}{1.000}$ | %   | Rilevazione interna della Camera<br>---<br>Movimprese |

**113**

| Cosa misura  | Valore segnaletico   |
|--|--|
| Misura l'incidenza % dei partecipanti ad attività formative sul bacino totale di imprese | L'indicatore esprime il livello di affluenza alle iniziative di formazione professionale organizzate dalla Camera di commercio (ed Azienda Speciale) nell'anno rispetto alle imprese attive. Un valore elevato dell'indicatore esprime l'efficacia della Camera nello sviluppare e promuovere attività formative «mirate» verso l'esterno. |

### D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE     | COD INDICATORE | <b>D1.2_02</b> |
| PROCESSO      | <b>D1.2 FORMAZIONE PROFESSIONALE RIVOLTA ALL'ESTERNO</b> |                |                |
| SOTTOPROCESSO | D1.2.1 Formazione professionale rivolta all'esterno      |                |                |

| Tipo                | indicatore   | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti   |
|---------------------|--|---|--|-----|---|
| Qualità (Efficacia) | <b>Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del processo di formazione professionale rivolta all'esterno</b> | Totale costi diretti assorbiti dal sottoprocesso D1.2.1 + Valore Interventi economici associato al sottoprocesso D1.2.1 nell'anno "n" | N° imprese attive al 31.12 dell'anno "n" (al netto delle UU.LL.) | €   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>---<br>Movimprese |

114

| Cosa misura   | Valore segnaletico   |
|---|--|
| Misura le risorse mediamente impiegate e/o direttamente, indirettamente destinate a ciascuna impresa relativamente al processo D1.2 di formazione professionale rivolta all'esterno | L'indicatore esprime la «quota» di valore aggiunto trasferito «pro-capite» alle imprese relativamente al processo di formazione.<br>Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli altri Enti del sistema al fine di rilevarne eventuali scostamenti significativi. |

### D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE     | COD INDICATORE | <b>D1.2_03</b> |
| PROCESSO      | <b>D1.2 FORMAZIONE PROFESSIONALE RIVOLTA ALL'ESTERNO</b> |                |                |
| SOTTOPROCESSO | D.1.2.2 Alternanza Scuola- lavoro                        |                |                |

| Tipo                | indicatore  | Numeratore   | Denominatore   | udm | fonti   |
|---------------------|---|--|--|-----|---|
| Qualità (Efficacia) | <b>Grado di coinvolgimento delle imprese nei percorsi di alternanza scuola-lavoro</b> | N° imprese coinvolte in nei percorsi di alternanza scuola-lavoro nell'anno "n" | $\frac{\text{N° di imprese attive al 31/12 dell'anno "n" (al netto delle UU.LL.)}}{1.000}$ | %   | Rilevazione interna della Camera<br>---<br>Movimprese |

115

| Cosa misura  | Valore segnaletico  |
|--|---|
| Misura l'incidenza % delle imprese coinvolte nei percorsi di alternanza scuola-lavoro sul bacino totale di imprese | <p>Un valore elevato dell'indicatore esprime l'efficacia della Camera nello sviluppare, promuovere e coinvolgere nei percorsi di alternanza scuola-lavoro le imprese del territorio e nel rispondere alle esigenze della domanda di tirocini.</p> <p>Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli altri Enti del sistema al fine di rilevarne eventuali scostamenti significativi.</p> |

**D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica**

|                      |  |                       |                |
|----------------------|--|-----------------------|----------------|
| <b>MACROPROCESSO</b> | D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE     | <b>COD INDICATORE</b> | <b>D1.2_04</b> |
| <b>PROCESSO</b>      | <b>D1.2 FORMAZIONE PROFESSIONALE RIVOLTA ALL'ESTERNO</b> |                       |                |
| <b>SOTTOPROCESSO</b> | D.1.2.2 Alternanza Scuola- lavoro                        |                       |                |

| Tipo   | indicatore   | Numeratore   | Denominatore | udm | fonti                            |
|--------|--|--|--------------|-----|----------------------------------|
| Volume | <b>Volumi di attività nell'ambito del percorso di alternanza Scuola-lavoro</b> | N° studenti coinvolti dai percorsi di alternanza scuola- lavoro (presso la Camera e presso altri soggetti) | 1            | n   | Rilevazione interna della Camera |

**116**

| Cosa misura  | Valore segnaletico  |
|--|---|
| Misura il numero di soggetti coinvolti e, proporzionalmente, i volumi di attività gestiti dalla Camera nell'ambito dei percorsi di alternanza scuola- lavoro | L'indicatore esprime il volume di attività e, proporzionalmente, il carico di lavoro derivante dalla gestione dei percorsi di alternanza scuola-lavoro. |

**D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica**

|                      |  |                       |                |
|----------------------|--|-----------------------|----------------|
| <b>MACROPROCESSO</b> | D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE | <b>COD INDICATORE</b> | <b>D1.3_01</b> |
| <b>PROCESSO</b>      | <b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>          |                       |                |
| <b>SOTTOPROCESSO</b> |  |                       |                |

| Tipo                | indicatore  | Numeratore   | Denominatore                                      | udm | fonti  |
|---------------------|---|--|---|-----|--|
| Qualità (Efficacia) | <b>Grado di copertura degli interventi promozionali con contributi di terzi</b> | Contributi da terzi per progetti realizzati nell'ambito degli interventi economici | Voce di Conto Economico: B.8 Interventi economici | %   | Rilevazione della Camera<br>-----<br>Bilancio consuntivo |

| Cosa misura   | Valore segnaletico  |
|---|---|
| Misura il grado di copertura degli interventi promozionali realizzati direttamente e/o attraverso le Aziende Speciali con contributi di terzi | Misura la capacità della Camera di attrarre risorse da terzi da destinare a servizi a valore aggiunto |

### D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE | COD INDICATORE | <b>D1.3_02</b> |
| PROCESSO      | <b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>          |                |                |
| SOTTOPROCESSO |  |                |                |

| Tipo                | indicatore   | Numeratore   | Denominatore   | udm | fonti   |
|---------------------|--|--|--|-----|---|
| Qualità (Efficacia) | <b>Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del processo di promozione territorio ed imprese</b> | Totale costi diretti assorbiti dai sottoprocessi relativi al processo D1.3 Promozione territorio ed imprese + Valore Interventi economici associati ai sottoprocessi afferenti al processo D1.3 Promozione territorio ed imprese | N° imprese attive al 31.12 dell'anno "n" (al netto delle UU.LL.) | €   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>---<br>Movimprese |

**118**

| Cosa misura   | Valore segnaletico  |
|---|---|
| Misura le risorse mediamente impiegate e/o direttamente/indirettamente destinate a ciascuna impresa relativamente al processo D1.3 Promozione territorio ed imprese | L'indicatore esprime la «quota» di valore aggiunto trasferito «pro-capite» alle imprese relativamente al processo di promozione territorio ed imprese. Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli altri Enti del sistema al fine di rilevarne eventuali scostamenti significativi. |

### D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE | COD INDICATORE | <b>D1.3_03</b> |
| PROCESSO      | <b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>          |                |                |
| SOTTOPROCESSO |  |                |                |

| Tipo                | indicatore  | Numeratore   | Denominatore   | udm | fonti   |
|---------------------|---|--|--|-----|---|
| Qualità (Efficacia) | <b>Grado di utilizzo delle risorse stanziare su interventi diretti a favore delle imprese erogati previa emanazione di specifici disciplinari</b> | Risorse consumate (liquidate di competenza) su interventi diretti a favore delle imprese erogati previa emanazione di specifici disciplinari nell'anno "n" | Risorse stanziare su interventi diretti a favore delle imprese erogati previa emanazione di specifici disciplinari nell'anno "n" | %   | Rilevazione della Camera<br>---<br>Rilevazione della Camera |

**119**

| Cosa misura   | Valore segnaletico   |
|---|--|
| Esprime la capacità della Camera di commercio di utilizzare tutte le risorse stanziare su interventi diretti a favore delle imprese erogati previa emanazione di specifici disciplinari | Un valore prossimo al 100% indica una buona capacità della Camera di commercio di utilizzare le risorse destinate ad interventi diretti a favore delle imprese erogati previa emanazione di specifici disciplinari |

### D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE | COD INDICATORE | <b>D1.3_04</b> |
| PROCESSO      | <b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>          |                |                |
| SOTTOPROCESSO |  |                |                |

| Tipo                | indicatore   | Numeratore  | Denominatore                                      | udm | fonti  |
|---------------------|--|---|---|-----|--|
| Qualità (Efficacia) | <b>Incidenza % dei contributi erogati direttamente alle imprese sul totale del valore degli interventi economici</b> | Risorse consuntivate (liquidate di competenza) su interventi diretti a favore delle imprese erogati previa emanazione di specifici disciplinari nell'anno "n" | Voce di Conto Economico: B.8 Interventi economici | %   | Rilevazione della Camera<br>---<br>Bilancio consuntivo |

120

| Cosa misura   | Valore segnaletico  |
|---|---|
| Misura la % delle risorse relative agli interventi economici direttamente trasferita alle imprese | Un valore elevato dell'indicatore evidenzia la strategia dell'Ente nel focalizzare le risorse destinate agli interventi economici nei Contributi erogati direttamente in favore delle imprese del territorio. |



### D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE | COD INDICATORE | <b>D1.3_05</b> |
| PROCESSO      | <b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>          |                |                |
| SOTTOPROCESSO |  |                |                |

| Tipo                | indicatore   | Numeratore   | Denominatore   | udm | fonti                     |
|---------------------|--|--|--|-----|---------------------------|
| Qualità (Efficacia) | <b>Grado di distribuzione dei contributi diretti a favore delle imprese previa emanazione di specifici disciplinari nel tessuto economico locale (ogni 1000 imprese)</b> | N° imprese beneficiarie di contributi diretti a favore delle imprese previa emanazione di specifici disciplinari nell'anno "n" | $\frac{\text{N° di imprese attive al 31/12 dell'anno "n" (al netto delle UU.LL.)}}{1.000}$ | n   | Cerc<br>---<br>Movimprese |

121

| Cosa misura  | Valore segnaletico   |
|--|--|
| Esprime il grado di distribuzione dei contributi diretti a favore delle imprese previa emanazione di specifici disciplinari nel tessuto economico locale | Un valore elevato dell'indicatore esprime l'efficacia della Camera nel distribuire i contributi al maggior numero possibile di imprese. Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli altri Enti del sistema al fine di rilevarne eventuali scostamenti significativi. |

**D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica**

|                      |  |                       |                |
|----------------------|--|-----------------------|----------------|
| <b>MACROPROCESSO</b> | D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE | <b>COD INDICATORE</b> | <b>D1.3_06</b> |
| <b>PROCESSO</b>      | <b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>          |                       |                |
| <b>SOTTOPROCESSO</b> | D.1.3.1 Creazione di impresa e modelli di sviluppo   |                       |                |

| Tipo                | indicatore   | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti   |
|---------------------|--|---|--|-----|---|
| Qualità (Efficacia) | <b>Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso D.1.3.1 Creazione di impresa e modelli di sviluppo</b> | Totale costi diretti assorbiti dal sottoprocesso D.1.3.1 + Valore Interventi economici associati al sottoprocesso D.1.3.1 | N° imprese attive al 31.12 dell'anno "n" (al netto delle UU.LL.) | €   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>---<br>Movimprese |

| Cosa misura   | Valore segnaletico  |
|---|---|
| Misura le risorse mediamente impiegate e/o direttamente/indirettamente destinate a ciascuna impresa relativamente al sottoprocesso D.1.3.1 Creazione di impresa e modelli di sviluppo | L'indicatore esprime la «quota» di valore aggiunto trasferito «pro-capite» alle imprese relativamente al sottoprocesso Creazione di impresa e modelli di sviluppo. Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli altri Enti del sistema al fine di rilevarne eventuali scostamenti significativi. |

**D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica**

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE | COD INDICATORE | <b>D1.3_07</b> |
| PROCESSO      | <b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>          |                |                |
| SOTTOPROCESSO | D.1.3.1 Creazione di impresa e modelli di sviluppo   |                |                |

| Tipo                | indicatore   | Numeratore   | Denominatore   | udm | fonti   |
|---------------------|--|--|--|-----|---|
| Qualità (Efficacia) | <b>Livello di coinvolgimento di imprese di soggetti "deboli" (femminili, giovanili, stranieri) in progetti di promozione</b> | N° di imprese (*) femminili, giovanili, di stranieri coinvolte in progetti di promozione (Creazione di impresa e modelli di sviluppo; Innovazione e Trasferimento Tecnologico; Internazionalizzazione: Accesso al credito e sostegno alla liquidità; Promozione e del territorio nell'anno "n"<br><i>* 1 impresa coinvolta in n progetti = 1</i> | N° totale di imprese coinvolte in progetti di promozione (Creazione di impresa e modelli di sviluppo; Innovazione e Trasferimento Tecnologico; Internazionalizzazione: Accesso al credito e sostegno alla liquidità; Promozione e del territorio nell'anno "n"<br><i>* 1 impresa coinvolta in n progetti = 1</i> | %   | Rilevazione interna della Camera<br>---<br>Rilevazione interna della Camera |

| Cosa misura   | Valore segnaletico  |
|---|---|
| Misura l'incidenza % dei target «deboli» sul totale delle imprese delle imprese coinvolte dalle iniziative della Camera | Un valore elevato dell'indicatore esprime l'efficacia della Camera nel coinvolgere gli specifici target «deboli» nei progetti di promozione e sviluppo.<br>Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli altri Enti del sistema al fine di rilevarne eventuali scostamenti significativi. |

### D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE | COD INDICATORE | <b>D1.3_08</b> |
| PROCESSO      | <b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>          |                |                |
| SOTTOPROCESSO | D.1.3.1 Creazione di impresa e modelli di sviluppo   |                |                |

| Tipo   | indicatore   | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti  |
|--------|--|---|--|-----|--|
| Volume | <b>Volume di accessi ai punti/sportelli nuova impresa con riferimento al bacino di riferimento</b> | N° di utenti che hanno fatto accesso nell'anno "n" ai punti/sportelli nuova impresa | $\frac{\text{N° di imprese attive al 31/12 dell'anno "n" (al netto delle UU.LL.)}}{1.000}$ | n   | Rilevazione interna della Camera<br>----<br>Movimprese |

| Cosa misura  | Valore segnaletico  |
|--|---|
| Misura il N° di utenti e, indirettamente, il volume di attività generati dai punti/sportelli nuova impresa | L'indicatore esprime il volume di attività e, proporzionalmente, il carico di lavoro derivante dalla gestione dei punti/sportelli nuova impresa |

### D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE | COD INDICATORE | <b>D1.3_09</b> |
| PROCESSO      | <b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>          |                |                |
| SOTTOPROCESSO | D.1.3.1 Creazione di impresa e modelli di sviluppo   |                |                |

| Tipo                | indicatore   | Numeratore  | Denominatore  | udm | fonti   |
|---------------------|--|---|---|-----|---|
| Qualità (Efficacia) | <b>Livello di coinvolgimento delle imprese in iniziative di sviluppo</b> | N° totale di imprese coinvolte in iniziative di sviluppo*<br><i>* reti di imprese, green economy, blue economy, CSR, ecc.</i> | N° di iniziative di sviluppo*<br><i>* reti di imprese, green economy, blue economy, CSR, ecc.</i> | n   | Rilevazione interna della Camera<br>---<br>Rilevazione interna della Camera |

125

| Cosa misura  | Valore segnaletico  |
|--|---|
| Misura il numero medio di imprese coinvolte nelle iniziative di sviluppo | Un valore elevato dell'indicatore esprime l'efficacia della Camera nel coinvolgere per ciascuna iniziativa il maggior numero possibile di imprese. Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli altri Enti del sistema al fine di rilevarne eventuali scostamenti significativi. |

**D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica**

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE | COD INDICATORE | <b>D1.3_10</b> |
| PROCESSO      | <b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>          |                |                |
| SOTTOPROCESSO | D.1.3.2 Innovazione e Trasferimento Tecnologico      |                |                |

| Tipo                | indicatore  | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti   |
|---------------------|---|---|--|-----|---|
| Qualità (Efficacia) | <b>Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso D.1.3.2 Innovazione e Trasferimento Tecnologico</b> | Totale costi diretti assorbiti dal sottoprocesso D.1.3.2 + Valore Interventi economici associati al sottoprocesso D.1.3.2 | N° imprese attive al 31.12 dell'anno "n" (al netto delle UU.LL.) | €   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>---<br>Movimprese |

126

| Cosa misura  | Valore segnaletico  |
|--|---|
| Misura le risorse mediamente impiegate e/o direttamente/indirettamente destinate a ciascuna impresa relativamente al sottoprocesso D.1.3.2 Innovazione e Trasferimento Tecnologico | L'indicatore esprime la «quota» di valore aggiunto trasferito «pro-capite» alle imprese relativamente al sottoprocesso Innovazione e Trasferimento Tecnologico.<br>Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli altri Enti del sistema al fine di rilevarne eventuali scostamenti significativi. |

### D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE | COD INDICATORE | <b>D1.3_11</b> |
| PROCESSO      | <b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>          |                |                |
| SOTTOPROCESSO | D.1.3.2 Innovazione e Trasferimento Tecnologico      |                |                |

| Tipo                | indicatore   | Numeratore   | Denominatore   | udm | fonti   |
|---------------------|--|--|--|-----|---|
| Qualità (Efficacia) | <b>Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi di innovazione tecnologica della Camera di commercio nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3"; "n-1")</b> | N° di imprese che hanno partecipato ai programmi di innovazione tecnologica promossi dalla Camera di commercio nell'anno "n" | N° medio di imprese che hanno partecipato ai programmi di innovazione tecnologica promossi dalla Camera di commercio nel triennio ("n-3"; "n-1") | %   | Rilevazione interna della Camera<br>---<br>Rilevazione interna della Camera |

**127**

| Cosa misura  | Valore segnaletico   |
|--|--|
| Indica il trend temporale delle imprese coinvolte nei programmi di innovazione tecnologica della Camera di commercio. Il trend nell'anno "n" è valutato con riferimento alla media del triennio precedente | Un valore superiore al 100% indica un maggior grado di attrazione, rispetto agli anni precedenti, delle imprese ai programmi di innovazione tecnologica promossi dalla Camera di commercio |

**D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica**

|                      |  |                       |                |
|----------------------|--|-----------------------|----------------|
| <b>MACROPROCESSO</b> | D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE | <b>COD INDICATORE</b> | <b>D1.3_12</b> |
| <b>PROCESSO</b>      | <b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>          |                       |                |
| <b>SOTTOPROCESSO</b> | D.1.3.3 Internazionalizzazione                       |                       |                |

| Tipo                | indicatore  | Numeratore  | Denominatore  | udm | fonti   |
|---------------------|---|---|---|-----|---|
| Qualità (Efficacia) | <b>Sviluppo temporale del numero di iniziative di promozione diretta all'estero organizzate dalla Camera di commercio nell'anno «n» rispetto alla media del triennio ("n-3"; "n-1")</b> | N° di iniziative di promozione diretta all'estero organizzate dalla Camera di commercio nell'anno "n" | N° di iniziative di promozione diretta all'estero organizzate dalla Camera di commercio nel triennio ("n-3"; "n-1") | %   | Rilevazione interna della Camera<br>---<br>Rilevazione interna della Camera |

| Cosa misura   | Valore segnaletico  |
|---|---|
| Indica il trend temporale delle imprese coinvolte dalle politiche di internazionalizzazione. Il trend nell'anno "n" è valutato con riferimento alla media del triennio precedente | Un valore superiore al 100% indica un maggior grado di attrazione, rispetto agli anni precedenti, delle imprese ai programmi di internazionalizzazione promossi dalla Camera di commercio |



### D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE | COD INDICATORE | <b>D1.3_13</b> |
| PROCESSO      | <b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>          |                |                |
| SOTTOPROCESSO | D.1.3.3 Internazionalizzazione                       |                |                |

| Tipo                | indicatore   | Numeratore   | Denominatore   | udm | fonti   |
|---------------------|--|--|--|-----|---|
| Qualità (Efficacia) | <b>Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di internazionalizzazione (incoming ed outgoing)</b> | N° imprese coinvolte nelle iniziative di internazionalizzazione (incoming ed outgoing) nell'anno "n" | $\frac{\text{N° di imprese attive al 31/12 dell'anno "n" (al netto delle UU.LL.)}}{1.000}$ | %   | Rilevazione interna della Camera<br>---<br>Movimprese |

**129**

| Cosa misura  | Valore segnaletico   |
|--|--|
| Misura l'incidenza % delle imprese coinvolte dalle iniziative di internazionalizzazione della Camera sul bacino totale | Un valore elevato dell'indicatore esprime l'efficacia della Camera nel coinvolgere il maggior numero possibile di imprese nelle iniziative di internazionalizzazione. Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli altri Enti del sistema al fine di rilevarne eventuali scostamenti significativi. |

### D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE | COD INDICATORE | <b>D1.3_14</b> |
| PROCESSO      | <b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>          |                |                |
| SOTTOPROCESSO | D.1.3.3 Internazionalizzazione                       |                |                |

| Tipo                | indicatore  | Numeratore   | Denominatore  | udm | fonti   |
|---------------------|---|--|---|-----|---|
| Qualità (Efficacia) | <b>Tasso di avvio all'internazionalizzazione (incoming ed outgoing)</b> | N° imprese coinvolte nelle iniziative di internazionalizzazione (incoming ed outgoing) nell'anno "n" | $\frac{\text{N° imprese "non internazionalizzate" (*) al 31/12 dell'anno n-1}}{1.000}$ <p><i>* imprese a cui non è assegnato un numero meccanografico</i></p> | %   | Rilevazione interna della Camera<br>---<br>Rilevazione interna della Camera |

**130**

| Cosa misura   | Valore segnaletico   |
|---|--|
| Misura l'incidenza % delle imprese «non internazionalizzate» su quelle complessivamente coinvolte dalle iniziative di internazionalizzazione della Camera | Un valore elevato dell'indicatore esprime l'efficacia della Camera nell'avviare all'internazionalizzazione nuove imprese. Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli altri Enti del sistema al fine di rilevarne eventuali scostamenti significativi. |

### D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE | COD INDICATORE | <b>D1.3_15</b> |
| PROCESSO      | <b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>          |                |                |
| SOTTOPROCESSO | D.1.3.3 Internazionalizzazione                       |                |                |

| Tipo                | indicatore  | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti   |
|---------------------|---|---|--|-----|---|
| Qualità (Efficacia) | <b>Grado di coinvolgimento delle nuove imprese nelle iniziative di internazionalizzazione</b> | N° nuove imprese coinvolte nelle iniziative di internazionalizzazione nell'anno "n" (*)<br><br><i>* imprese già internazionalizzate mai coinvolte prima + imprese non "internazionalizzate"</i> | N° imprese coinvolte nelle iniziative di internazionalizzazione (incoming ed outgoing) nell'anno "n" | %   | Rilevazione interna della Camera<br>---<br>Rilevazione interna della Camera |

**131**

| Cosa misura  | Valore segnaletico   |
|--|--|
| Misura l'incidenza % delle imprese mai coinvolte in progetti di internazionalizzazione della Camera sul totale delle imprese coinvolte | Un valore elevato dell'indicatore esprime l'efficacia della Camera nell'estendere progressivamente le iniziative ad un numero sempre più ampio di soggetti. Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli altri Enti del sistema al fine di rilevarne eventuali scostamenti significativi. |

### D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE | COD INDICATORE | <b>D1.3_16</b> |
| PROCESSO      | <b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>          |                |                |
| SOTTOPROCESSO | D.1.3.3 Internazionalizzazione                       |                |                |

| Tipo                | indicatore   | Numeratore  | Denominatore  | udm | fonti   |
|---------------------|--|---|---|-----|---|
| Qualità (Efficacia) | <b>Grado di concentrazione degli interventi economici per l'internazionalizzazione</b> | Valore interventi economici destinati all'internazionalizzazione realizzati attraverso fiere, mostre, iniziative di incoming e outgoing | N° fiere, mostre, iniziative di incoming e outgoing realizzate. nell'anno "n" | €   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>---<br>Rilevazione interna della Camera |

**132**

| Cosa misura  | Valore segnaletico  |
|--|---|
| Misura l'importo medio per iniziativa delle risorse destinate ad interventi economici per l'internazionalizzazione | Un valore elevato evidenzia la strategia della camera di massimizzare la concentrazione delle risorse su basso numero di iniziative; l'indicatore va letto congiuntamente agli indicatori relativi al coinvolgimento medio delle imprese per ciascuna iniziativa.<br>Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli altri Enti del sistema al fine di rilevarne eventuali scostamenti significativi. |

**D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica**

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE | COD INDICATORE | <b>D1.3_17</b> |
| PROCESSO      | <b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>          |                |                |
| SOTTOPROCESSO | D.1.3.3 Internazionalizzazione                       |                |                |

| Tipo                | indicatore  | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti   |
|---------------------|---|---|--|-----|---|
| Qualità (Efficacia) | <b>Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso D.1.3.3 di Internazionalizzazione</b> | Totale costi diretti assorbiti dal sottoprocesso D.1.3.3 Internazionalizzazione + Valore Interventi economici associati al sottoprocesso D.1.3.3 Internazionalizzazione | N° imprese attive al 31.12 dell'anno "n" (al netto delle UU.LL.) | €   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>---<br>Movimprese |

| Cosa misura  | Valore segnaletico  |
|--|---|
| Misura le risorse mediamente impiegate e/o direttamente/indirettamente destinate a ciascuna impresa relativamente al sottoprocesso D.1.3.3 di Internazionalizzazione | L'indicatore esprime la «quota» di valore aggiunto trasferito «pro-capite» alle imprese relativamente al sottoprocesso di Internazionalizzazione.<br>Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli altri Enti del sistema al fine di rilevarne eventuali scostamenti significativi. |

**D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica**

|                      |  |                       |                |
|----------------------|--|-----------------------|----------------|
| <b>MACROPROCESSO</b> | D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE | <b>COD INDICATORE</b> | <b>D1.3_18</b> |
| <b>PROCESSO</b>      | <b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>          |                       |                |
| <b>SOTTOPROCESSO</b> | D.1.3.4 Accesso al credito e sostegno alla liquidità |                       |                |

| Tipo                | indicatore  | Numeratore  | Denominatore  | udm | fonti   |
|---------------------|---|---|---|-----|---|
| Qualità (Efficacia) | <b>Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi camerali di sostegno al credito nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3"; "n-1")</b> | N° di imprese che hanno ottenuto finanziamenti garantiti con agevolazioni dalla Camera di commercio nell'anno "n" | N° medio di imprese che hanno ottenuto finanziamenti garantiti con agevolazioni dalla Camera di commercio nel triennio ("n-3"; "n-1") | %   | Confidi o Rilevazione interna della Camera<br>---<br>Confidi o Rilevazione interna della Camera |

| Cosa misura  | Valore segnaletico   |
|--|--|
| Indica il trend temporale delle imprese coinvolte dalle politiche di sostegno al credito della Camera di commercio. Il trend nell'anno "n" è valutato con riferimento alla media del triennio precedente | Un valore superiore al 100% indica un maggior grado di coinvolgimento delle imprese nei programmi di sostegno al credito rispetto agli anni precedenti |

### D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica

|                      |  |                       |                |
|----------------------|--|-----------------------|----------------|
| <b>MACROPROCESSO</b> | D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE | <b>COD INDICATORE</b> | <b>D1.3_19</b> |
| <b>PROCESSO</b>      | <b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>          |                       |                |
| <b>SOTTOPROCESSO</b> | D.1.3.4 Accesso al credito e sostegno alla liquidità |                       |                |

| Tipo                | indicatore  | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti   |
|---------------------|---|---|--|-----|---|
| Qualità (Efficacia) | <b>Moltiplicatore delle risorse erogate per facilitare l'accesso al credito</b> | Valore dei finanziamenti erogati in forza dei contributi concessi dalla Camera di commercio in c/interessi e a Fondo rischi nell'anno "n" | Valore contributi concessi dalla Camera di commercio in c/interessi e a Fondo rischi nell'anno "n" | %   | Confidi o Rilevazione interna della Camera<br>-----<br>Rilevazione interna della Camera |

135

| Cosa misura   | Valore segnaletico  |
|---|---|
| Misura lo scostamento % tra risorse previste a budget e risorse erogate per facilitare l'accesso al credito | Più elevato è il valore dell'indicatore maggiore è l'effetto moltiplicatore delle risorse erogate dalla Camera e, quindi, l'efficacia dell'azione camerale in tale ambito |

### D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica

|               |  |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE | COD INDICATORE | <b>D1.3_20</b> |
| PROCESSO      | <b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>          |                |                |
| SOTTOPROCESSO | D.1.3.4 Accesso al credito e sostegno alla liquidità |                |                |

| Tipo                | indicatore  | Numeratore   | Denominatore   | udm | fonti  |
|---------------------|---|--|--|-----|--|
| Qualità (Efficacia) | <b>Grado di utilizzo delle risorse a sostegno della liquidità delle imprese</b> | <p>Risorse erogate per sostenere la liquidità* delle imprese nell'anno "n"</p> <p><i>* misure per facilitare l'accesso al credito (ad es. contributi concessi in c/interessi e a Fondo rischi) e altre iniziative a sostegno della liquidità quali la cessione dei crediti verso la PA etc</i></p> | <p>Risorse previste a budget per sostenere la liquidità* delle imprese nell'anno "n"</p> <p><i>* misure per facilitare l'accesso al credito (ad es. contributi concessi in c/interessi e a Fondo rischi) e altre iniziative a sostegno della liquidità quali la cessione dei crediti verso la PA etc</i></p> | %   | <p>Rilevazione interna della Camera</p> <p>---</p> <p>Rilevazione interna della Camera</p> |

136

| Cosa misura   | Valore segnaletico   |
|---|--|
| Misura lo scostamento % tra risorse previste a budget e risorse erogate per facilitare l'accesso al credito | Un valore prossimo al 100% esprime la capacità dell'ente di dare attuazione efficacemente al piano di interventi per l'accesso al credito ed il sostegno alla liquidità previsto in fase di programmazione annuale delle risorse |



**D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica**

|                      |  |                       |                |
|----------------------|--|-----------------------|----------------|
| <b>MACROPROCESSO</b> | D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE | <b>COD INDICATORE</b> | <b>D1.3_21</b> |
| <b>PROCESSO</b>      | <b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>          |                       |                |
| <b>SOTTOPROCESSO</b> | D.1.3.4 Accesso al credito e sostegno alla liquidità |                       |                |

| Tipo                | indicatore   | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti   |
|---------------------|--|---|--|-----|---|
| Qualità (Efficacia) | <b>Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso D.1.3.4 Accesso al credito e sostegno alla liquidità</b> | Totale costi diretti assorbiti dal sottoprocesso D.1.3.4 + Valore Interventi economici associati al sottoprocesso D.1.3.4 | N° imprese attive al 31.12 dell'anno "n" (al netto delle UU.LL.) | €   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>---<br>Movimprese |

**137**

| Cosa misura   | Valore segnaletico   |
|---|--|
| Misura le risorse mediamente impiegate e/o direttamente/indirettamente destinate a ciascuna impresa relativamente al sottoprocesso D.1.3.4 Accesso al credito e sostegno alla liquidità | L'indicatore esprime la «quota» di valore aggiunto trasferito «pro-capite» alle imprese relativamente al sottoprocesso di accesso al credito e sostegno alla liquidità. Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli altri Enti del sistema al fine di rilevarne eventuali scostamenti significativi. |

**D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica**

|                      |  |                       |                |
|----------------------|--|-----------------------|----------------|
| <b>MACROPROCESSO</b> | D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE | <b>COD INDICATORE</b> | <b>D1.3_22</b> |
| <b>PROCESSO</b>      | <b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>          |                       |                |
| <b>SOTTOPROCESSO</b> | D.1.3.4 Accesso al credito e sostegno alla liquidità |                       |                |

| Tipo                | indicatore  | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti  |
|---------------------|---|---|--|-----|--|
| Qualità (Efficacia) | <b>Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso D.1.3.4 Accesso al credito e sostegno alla liquidità (con riferimento alla potenziale domanda del territorio)</b> | Totale costi diretti assorbiti dal sottoprocesso D.1.3.4 + Valore Interventi economici associati al sottoprocesso D.1.3.4 | Valore complessivo dei protesti levati nel corso dell'anno "n" | €   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>---<br>Repr. Intra. Infocamere |

| Cosa misura   | Valore segnaletico  |
|---|---|
| Misura la capacità dell'ente di rispondere efficacemente alla "domanda" di liquidità del territorio | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli altri Enti ed a quello del medesimo Ente rilevato nel triennio precedente |

### D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica

|               |   |                |                |
|---------------|---|----------------|----------------|
| MACROPROCESSO | D1: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE                                | COD INDICATORE | <b>D1.3_23</b> |
| PROCESSO      | <b>D1.3 PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE</b>   |                |                |
| SOTTOPROCESSO | D.1.3.5 Promozione del territorio (prodotti di eccellenza, turismo, infrastrutture) |                |                |

| Tipo                | indicatore  | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti   |
|---------------------|---|---|--|-----|---|
| Qualità (Efficacia) | <b>Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso D.1.3.5 Promozione e del territorio (prodotti di eccellenza, turismo, infrastrutture)</b> | Totale costi diretti assorbiti dal sottoprocesso D.1.3.5 + Valore Interventi economici associati al sottoprocesso D.1.3.5 | N° imprese attive al 31.12 dell'anno "n" (al netto delle UU.LL.) | €   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>---<br>Movimprese |

**139**

| Cosa misura  | Valore segnaletico   |
|--|--|
| Misura le risorse mediamente impiegate e/o direttamente/indirettamente destinate a ciascuna impresa relativamente al sottoprocesso D.1.3.5 Promozione e del territorio (prodotti di eccellenza, turismo, infrastrutture) | L'indicatore esprime la «quota» di valore aggiunto trasferito «pro-capite» alle imprese relativamente al sottoprocesso di Promozione e del territorio (prodotti di eccellenza, turismo, infrastrutture. Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli altri Enti del sistema al fine di rilevarne eventuali scostamenti significativi. |

Gli indicatori per il monitoraggio e controllo

**Gli indicatori economico-patrimoniali elaborati ai sensi  
dell'art.35 del DPR 254 del 2005**

140

| AMBITO   |   | LIQUIDITÀ  |  |     | COD INDICATORE      | EC 1 |
|--|---|--|--|-----|---------------------|------|
| Tipo   | indicatore  | Numeratore   | Denominatore   | udm | fonti               |      |
| Economico patrimoniale   | <b>Margine di Struttura finanziaria a breve termine</b> | <b>Attivo circolante - Passivo a breve</b><br><br>Voci di Stato patrimoniale:<br>B = "Attivo circolante" (Attivo)  | <b>Passivo a breve</b><br><br><u>Voci di Stato patrimoniale:</u><br>D entro 12 mesi = "Debiti di funzionamento"(Passivo)<br>E = "Fondi per rischi ed oneri"(Passivo)<br>F = "Ratei e risconti passivi" (Passivo) | %   | Bilancio consuntivo |      |
| Cosa misura  |   | Valore segnaletico   |  |     |                     |      |
| Misura la capacità dell'Ente camerale di far fronte ai debiti a breve termine (ossia quelli con scadenza entro 12 mesi) mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve. |   | Il margine di Struttura finanziaria a breve termine espresso in percentuale rispetto all'attivo totale è in grado di fornire un'immediata percezione della misura di eventuali "squilibri" positivi o negativi. Un valore dell'indicatore superiore al 100% evidenzia una situazione positiva. |  |     |                     |      |

| AMBITO  |            | LIQUIDITÀ   |   |     | COD INDICATORE      | EC 2 |
|---|------------|---|---|-----|---------------------|------|
| Tipo  | indicatore | Numeratore  | Denominatore  | udm | fonti               |      |
| Economico patrimoniale  | Cash Flow  | <p><b>Cash Flow</b></p> <p>Calcolo del Cash Flow: Valore di cassa di inizio periodo (01/01 anno "n" ) - Valore di cassa di fine periodo (31/12 anno "n" )</p>   | <p><b>Proventi correnti</b></p> <p>Voci di Conto Economico:<br/>A = "Proventi correnti"</p> | %   | Bilancio consuntivo |      |
| Cosa misura   |            | Valore segnaletico  |   |     |                     |      |
| Misura la liquidità netta prodotta o consumata nell'esercizio in rapporto ai Proventi correnti. |            | Il Cash Flow espresso in percentuale dei Proventi correnti fornisce un'indicazione più immediata e confrontabile della liquidità prodotta o consumata nell'esercizio. E' infatti indubbio che, a parità di valore finale del Cash Flow, la rilevanza sia diversa se rapportata ad un diverso ammontare dei Proventi correnti. |   |     |                     |      |

| AMBITO   |   | SOLIDITÀ ECONOMICA E PATRIMONIALE  |   |     | COD INDICATORE      | EC 3 |
|--|---|--|---|-----|---------------------|------|
| Tipo   | indicatore  | Numeratore   | Denominatore  | udm | fonti               |      |
| Economico patrimoniale   | <b>Equilibrio economico della gestione corrente</b> | <p><b>Oneri correnti</b></p> <p>Voci di Conto Economico: B = "Oneri correnti"</p>  | <p><b>Proventi correnti</b></p> <p>Voci di Conto Economico: A = "Proventi correnti"</p> | %   | Bilancio consuntivo |      |
| Cosa misura  |   | Valore segnaletico   |   |     |                     |      |
| Misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti. |   | Un valore prossimo o superiore al 100% non è necessariamente un segnale negativo per una Camera di commercio e la sua missione istituzionale, anche se va tenuto conto della composizione dei Proventi correnti, degli Oneri correnti e delle strategie poste in essere. |   |     |                     |      |

| AMBITO   |  | SOLIDITÀ ECONOMICA E PATRIMONIALE   |   |     | COD INDICATORE      | EC 4 |
|--|--|---|---|-----|---------------------|------|
| Tipo   | indicatore                             | Numeratore  | Denominatore  | udm | fonti               |      |
| Economico patrimoniale   | <b>Incidenza dei costi strutturali</b> | <p><b>Oneri correnti – Interventi economici</b></p> <p>Voci di Conto Economico: B = "Oneri correnti" B.8 = Interventi economici</p>   | <p><b>Proventi correnti</b></p> <p>Voci di Conto Economico: A = "Proventi correnti"</p> | %   | Bilancio consuntivo |      |
| Cosa misura  |  | Valore segnaletico  |   |     |                     |      |
| Misura l'incidenza dei Costi di struttura rispetto ai Proventi correnti. |  | <p>Un valore prossimo o superiore al 100% evidenzia una scarsa o nulla capacità di poter destinare risorse correnti per interventi economici. E' un'indicazione da valutare tenendo conto dell'apporto della gestione finanziaria (che potrebbe essere di rilievo), della composizione dei Proventi correnti e degli Oneri correnti, delle strategie poste in essere.</p> |   |     |                     |      |



| AMBITO   |                             | SOLIDITÀ ECONOMICA E PATRIMONIALE  |  |     | COD INDICATORE      | EC 5 |
|--|-----------------------------|--|--|-----|---------------------|------|
| Tipo   | indicatore                  | Numeratore   | Denominatore   | udm | fonti               |      |
| Economico patrimoniale   | <b>Margine di struttura</b> | <p><b>Immobilizzazioni</b></p> <p>Voci di Stato patrimoniale: A = "Immobilizzazioni" (Attivo)</p>  | <p><b>Patrimonio netto</b></p> <p>Voci di Stato patrimoniale: A = "Patrimonio netto" (Passivo)</p> | %   | Bilancio consuntivo |      |
| Cosa misura  |                             | Valore segnaletico   |  |     |                     |      |
| <p>Misura la capacità della Camera di commercio di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.</p> |                             | <p>In generale è auspicabile un valore inferiore al 100%: valori superiori potrebbero però essere giustificati da forti Investimenti che abbiano comportato il ricorso al capitale di credito.</p> |  |     |                     |      |

| AMBITO   |                             | SOLIDITÀ ECONOMICA E PATRIMONIALE   |   |     | COD INDICATORE      | EC 6 |
|--|-----------------------------|---|---|-----|---------------------|------|
| Tipo   | indicatore                  | Numeratore  | Denominatore  | udm | fonti               |      |
| Economico patrimoniale   | <b>Solidità Finanziaria</b> | <p><b>Patrimonio netto</b></p> <p>Voci di Stato patrimoniale: A = "Patrimonio netto" (Passivo)</p>  | <p><b>Passivo totale</b></p> <p>Voci di Stato patrimoniale: "Totale generale Passivo"</p> | %   | Bilancio consuntivo |      |
| Cosa misura  |                             | Valore segnaletico  |   |     |                     |      |
| Misura la solidità finanziaria della Camera di commercio determinando la parte di finanziamento proveniente da mezzi propri. |                             | In generale è auspicabile un valore superiore al 50% (come per il margine di struttura, valori inferiori potrebbero però essere giustificati da forti Investimenti che abbiano comportato il ricorso al capitale di credito). |   |     |                     |      |

| AMBITO   |                                      | EFFICIENZA DI GESTIONE   |   |     | COD INDICATORE      | EC 7 |
|--|--------------------------------------|--|---|-----|---------------------|------|
| Tipo   | indicatore                           | Numeratore   | Denominatore  | udm | fonti               |      |
| Economico patrimoniale   | <b>Capacità di generare Proventi</b> | <p><b>Proventi correnti - (Entrate da diritto annuale + Diritti di segreteria)</b></p> <p>Voci di Conto economico: A = "Proventi correnti" A.1 = "Diritto annuale" (Proventi correnti) A.2 = "Diritti di segreteria" (Proventi correnti)</p> | <p><b>Proventi correnti</b></p> <p>Voci di Conto Economico: A = "Proventi correnti"</p> | %   | Bilancio consuntivo |      |
| Cosa misura  |                                      | Valore segnaletico   |   |     |                     |      |
| Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla Camera di commercio oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria. |                                      | E' indice della capacità della Camera di commercio di generare "altri proventi" correnti oltre le entrate provenienti dal Diritto annuale e dai Diritti di segreteria.   |   |     |                     |      |

| AMBITO  |                             | EFFICIENZA DI GESTIONE  |   | COD INDICATORE | EC 8  |
|---|-----------------------------|---|---|----------------|---|
| Tipo  | indicatore                  | Numeratore  | Denominatore  | udm            | fonti   |
| Economico patrimoniale                                | <b>Efficienza Operativa</b> | <p><b>Oneri operativi</b><br/>(= Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti) della F.I. C e della F.I. D</p> <p>Voci di Conto economico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• B.6 = "Personale" (Oneri correnti) relativi alle F.I. C e D</li> <li>• B.7 = "Funzionamento" (Oneri correnti) relativi alle F.I. C e D</li> <li>• B.9 = "Ammortamenti e accantonamenti" (Oneri correnti) relativi alle F.I. C e D</li> </ul> | <b>N° di imprese attive</b><br>al 31/12 dell'anno "n" | €              | Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br>-----<br>Movimprese |
| Cosa misura   |                             | Valore segnaletico  |   |                |   |
| Misura il costo medio "operativo" per azienda attiva. |                             | Il valore dell'indice indica il costo medio, e non la qualità espressa, dei servizi (potenzialmente) diretti a ciascuna impresa attiva. Un'analisi accurata necessiterebbe di un confronto di tale costo con l'ampiezza e la qualità dei servizi offerti.   |   |                |   |

| AMBITO   |                                | EFFICIENZA DI GESTIONE  |   |     | COD INDICATORE  | EC 9 |
|--|--------------------------------|---|---|-----|---|------|
| Tipo   | indicatore                     | Numeratore  | Denominatore  | udm | fonti   |      |
| Economico patrimoniale   | <b>Efficienza di Struttura</b> | <p><b>Oneri correnti delle F.I. A e B</b></p> <p>Voci di Conto economico: B = "Oneri correnti" delle F.I. A e B</p>   | <p><b>Oneri correnti</b></p> <p>Voci di Conto economico: B = "Oneri correnti"</p> | %   | <p>Sistema di rilevazione ore e costi di processo<br/>-----<br/>Bilancio consuntivo</p> |      |
| Cosa misura  |                                | Valore segnaletico  |   |     |   |      |
| <p>Misura l'incidenza dei costi delle aree, che hanno la competenza sulla guida e sul funzionamento della Camera di commercio, rispetto agli Oneri correnti.</p> |                                | <p>Il valore che emerge, soprattutto in un'ottica di benchmarking, può fornire alla Camera di commercio un'indicazione sui possibili margini di recupero circa i costi per il funzionamento della "macchina organizzativa" e per l'equilibrio ottimale tra gli oneri interni e quelli per i servizi alle imprese.</p> |   |     |   |      |

| AMBITO  |                                | EFFICIENZA DI GESTIONE  |  | COD INDICATORE |                     | EC 10 |  |
|---|--------------------------------|---|--|----------------|---------------------|-------|--|
| Tipo  | indicatore                     | Numeratore  | Denominatore   | udm            | fonti               |       |  |
| Economico patrimoniale  | <b>Economicità dei Servizi</b> | <p><b>Proventi correnti - (Diritto annuale + Diritti di segreteria)</b></p> <p>Voci di Conto economico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A = "Proventi correnti"</li> <li>A.1 = "Diritto annuale" (Proventi correnti)</li> <li>A.2 = "Diritti di segreteria" (Proventi correnti)</li> </ul> | <p><b>Oneri operativi</b></p> <p>(= Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti)</p> | %              | Bilancio consuntivo |       |  |
| Cosa misura   |                                | Valore segnaletico  |  |                |                     |       |  |
| <p>Misura il rapporto tra i proventi generati dalla Camera di commercio (al netto delle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria) rispetto agli oneri "operativi".</p> |                                | <p>Il valore dell'indice misura quanto gli "altri" proventi generati dalla Camera di commercio "coprono" gli oneri "operativi". Più è alto il valore maggiore è l'economicità.</p>  |  |                |                     |       |  |

| AMBITO  |  | EFFICIENZA DI GESTIONE   |  |     | COD INDICATORE  | EC 11 |
|---|--|--|--|-----|---|-------|
| Tipo  | indicatore   | Numeratore   | Denominatore   | udm | fonti   |       |
| Economico patrimoniale  | <b>Economicità dei Servizi Amministrativi-Anagrafici</b> | <p><b>Diritti di segreteria</b></p> <p>Voci di Conto economico:<br/>A.2 = "Diritti di segreteria" (Proventi correnti)</p>  | <p><b>Oneri operativi</b></p> <p>(= Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti)<br/><b>della F.I. C</b></p> | %   | <p>Bilancio consuntivo<br/>-----<br/>Sistema di rilevazione ore e costi di processo</p> |       |
| Cosa misura   |  | Valore segnaletico   |  |     |   |       |
| <p>Misura il rapporto tra i proventi generati dalla Camera di commercio attraverso i Servizi amministrativi-anagrafici rispetto agli oneri "operativi".</p> |  | <p>Il valore che emerge indica il livello di copertura degli Oneri operativi relativi alla Funzione istituzionale C attraverso le entrate derivanti dai Diritti di segreteria.</p> |  |     |   |       |

| AMBITO  |  | EFFICIENZA DI GESTIONE   |  | COD INDICATORE |                     | EC 12 |  |
|---|--|--|--|----------------|---------------------|-------|--|
| Tipo  | indicatore   | Numeratore   | Denominatore   | udm            | fonti               |       |  |
| Economico patrimoniale  | <b>Incidenza dei Proventi correnti sui Proventi totali</b> | <p><b>Proventi correnti</b></p> <p>Voci di Conto Economico:<br/>A = "Proventi correnti"</p>  | <p><b>Proventi totali</b></p> <p>Voci di Conto economico:<br/>A = "Proventi correnti"<br/>C.10= "Proventi finanziari" (Gestione finanziaria)<br/>D.12 = "Proventi straordinari" (Gestione straordinaria)</p> | %              | Bilancio consuntivo |       |  |
| Cosa misura   |  | Valore segnaletico   |  |                |                     |       |  |
| Misura l'incidenza dei proventi correnti rispetto ai proventi totali. |  | <p>In generale, è auspicabile un valore quanto più alto possibile. E' importante però tener conto della composizione dei Proventi totali, che potrebbe contenere una stabile quota proveniente dalla gestione finanziaria (fattore positivo) o dei valori anomali della gestione straordinaria (fattore che "sporchierebbe" il valore ottenuto).</p> |  |                |                     |       |  |



| AMBITO  |  | EFFICIENZA DI GESTIONE  |   |     | COD INDICATORE      | EC 13.1 |
|---|--|---|---|-----|---------------------|---------|
| Tipo  | indicatore   | Numeratore  | Denominatore  | udm | fonti               |         |
| Economico patrimoniale  | <b>Scomposizione dei Proventi correnti (Diritto annuale)</b> | <b>Diritto annuale</b><br>Voci di Conto economico:<br>A.1 = "Diritto annuale" (Proventi correnti) | <b>Proventi correnti</b><br>Voci di Conto Economico:<br>A = "Proventi correnti" | %   | Bilancio consuntivo |         |
| Cosa misura   |  | Valore segnaletico  |   |     |                     |         |
| Misura l'incidenza delle entrate da Diritto annuale sul totale dei Proventi correnti. |  | In generale, è auspicabile un valore quanto più basso possibile.                                  |   |     |                     |         |

| AMBITO  |  | EFFICIENZA DI GESTIONE   |   |     | COD INDICATORE      | EC 13.2 |
|---|--|--|---|-----|---------------------|---------|
| Tipo  | indicatore   | Numeratore   | Denominatore  | udm | fonti               |         |
| Economico patrimoniale  | <b>Scomposizione dei Proventi correnti (Diritti di segreteria)</b> | <b>Diritti di segreteria</b><br>Voci di Conto economico:<br>A.2 = "Diritti di segreteria" (Proventi correnti)  | <b>Proventi correnti</b><br>Voci di Conto Economico:<br>A = "Proventi correnti" | %   | Bilancio consuntivo |         |
| Cosa misura   |  | Valore segnaletico   |   |     |                     |         |
| Misura l'incidenza delle entrate da Diritti di segreteria sul totale dei Proventi correnti. |  | Il valore dell'indice misura quanto i proventi generati dalla Camera di commercio come "Diritti di segreteria" incidano sul totale dei Proventi correnti. Più è alto il valore maggiore è l'apporto di detti proventi. |   |     |                     |         |

| AMBITO  |  | EFFICIENZA DI GESTIONE  |   |     | COD INDICATORE      | EC 13.3 |
|---|--|---|---|-----|---------------------|---------|
| Tipo  | indicatore   | Numeratore  | Denominatore  | udm | fonti               |         |
| Economico patrimoniale  | Scomposizione dei Proventi correnti (Contributi trasferimenti e altre entrate) | <p><b>Contributi trasferimenti e altre entrate</b></p> <p>Voci di Conto economico:<br/>A.3 = "Contributi, trasferimenti e altre entrate" (Proventi correnti)</p>  | <p><b>Proventi correnti</b></p> <p>Voci di Conto Economico:<br/>A = "Proventi correnti"</p> | %   | Bilancio consuntivo |         |
| Cosa misura   |  | Valore segnaletico  |   |     |                     |         |
| Misura l'incidenza di Contributi, trasferimenti e altre entrate sul totale dei Proventi correnti. |  | Il valore dell'indice misura quanto i proventi generati dalla Camera di commercio come "Contributi trasferimenti e altre entrate" incidano sul totale dei Proventi correnti. Più è alto il valore maggiore è l'apporto di detti contributi. |   |     |                     |         |

| AMBITO  |  | EFFICIENZA DI GESTIONE   |   |     | COD INDICATORE      | EC 13.4 |
|---|--|--|---|-----|---------------------|---------|
| Tipo  | indicatore   | Numeratore   | Denominatore  | udm | fonti               |         |
| Economico patrimoniale  | Scomposizione dei Proventi correnti (Proventi da gestione di beni e servizi) | <p><b>Proventi da gestione di beni e servizi</b></p> <p>Voci di Conto economico:<br/>A.4 = "Proventi da gestione di beni e servizi" (Proventi correnti)</p>  | <p><b>Proventi correnti</b></p> <p>Voci di Conto Economico:<br/>A = "Proventi correnti"</p> | %   | Bilancio consuntivo |         |
| Cosa misura   |  | Valore segnaletico   |   |     |                     |         |
| Misura l'incidenza dei Proventi da gestione di beni e servizi sul totale dei Proventi correnti. |  | Il valore dell'indice misura quanto i proventi generati dalla Camera di commercio come "Proventi da gestione di beni e servizi" incidano sul totale dei Proventi correnti. Più è alto il valore, maggiore è l'apporto di detti proventi. |   |     |                     |         |

| AMBITO  |   | EFFICIENZA DI GESTIONE   |   |     | COD INDICATORE      | EC 13.5 |
|---|---|--|---|-----|---------------------|---------|
| Tipo  | indicatore  | Numeratore   | Denominatore  | udm | fonti               |         |
| Economico patrimoniale  | <b>Scomposizione dei Proventi correnti (Variazioni delle rimanenze)</b> | <b>Variazioni delle rimanenze</b><br><br>Voci di Conto economico:<br>A.5 = "Variazioni delle rimanenze"<br>(Proventi correnti) | <b>Proventi correnti</b><br><br>Voci di Conto Economico:<br>A = "Proventi correnti" | %   | Bilancio consuntivo |         |
| Cosa misura   |   | Valore segnaletico   |   |     |                     |         |
| Misura l'incidenza della Variazione delle rimanenze sul totale dei Proventi correnti. |   | Il valore dell'indice misura quanto la "Variazione delle rimanenze" incida sul totale dei Proventi correnti.                   |   |     |                     |         |

| AMBITO  |  | EFFICIENZA DI GESTIONE  |   | COD INDICATORE |                     | EC 14 |  |
|---|--|---|---|----------------|---------------------|-------|--|
| Tipo  | indicatore   | Numeratore  | Denominatore  | udm            | fonti               |       |  |
| Economico patrimoniale  | <b>Incidenza degli Oneri correnti sugli Oneri totali</b> | <p><b>Oneri correnti</b></p> <p>Voci di Conto economico:<br/>B = "Oneri correnti"</p>   | <p><b>Oneri totali</b></p> <p>Voci di Conto economico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• B = «Oneri correnti»</li> <li>• C.11 = "Oneri finanziari" (Gestione finanziaria)</li> <li>• D.13 = "Oneri straordinari" (Gestione straordinaria)</li> </ul> | %              | Bilancio consuntivo |       |  |
| Cosa misura   |  | Valore segnaletico  |   |                |                     |       |  |
| Misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto agli Oneri totali. |  | Difficile generalizzare individuando dei parametri di riferimento che prescindano dalle contingenze, i valori ottenuti andranno inoltre valutati considerando congiuntamente la struttura dell'Attivo e le strategie poste in essere dalla Camera di commercio. E' importante però tener conto anche della composizione degli Oneri totali, che potrebbe contenere dei valori anomali della gestione straordinaria. |   |                |                     |       |  |

| AMBITO  |   | EFFICIENZA DI GESTIONE  |   |     | COD INDICATORE      | EC 15.1 |
|---|---|---|---|-----|---------------------|---------|
| Tipo  | indicatore  | Numeratore  | Denominatore  | udm | fonti               |         |
| Economico patrimoniale  | Scomposizione degli Oneri correnti (incidenza oneri di Personale) | <p><b>Oneri del personale Tempo indeterminato + Dirigenti</b></p> <p>Voci di Conto economico: quote di B.6 = "Personale" (Oneri correnti)</p>   | <p><b>Oneri correnti</b></p> <p>Voci di Conto economico: B = "Oneri correnti"</p> | %   | Bilancio consuntivo |         |
| Cosa misura   |   | Valore segnaletico  |   |     |                     |         |
| Misura l'incidenza degli Oneri del personale sul totale degli Oneri Correnti. |   | In generale, minore è l'incidenza degli oneri per il Personale sul totale degli Oneri correnti più la Camera di commercio ha utilizzato risorse per finanziare Interventi economici e Oneri di funzionamento. |   |     |                     |         |

|               |                               |                       |                |
|---------------|-------------------------------|-----------------------|----------------|
| <b>AMBITO</b> | <b>EFFICIENZA DI GESTIONE</b> | <b>COD INDICATORE</b> | <b>EC 15.2</b> |
|---------------|-------------------------------|-----------------------|----------------|

| Tipo                   | indicatore   | Numeratore   | Denominatore   | udm | fonti               |
|------------------------|--|--|--|-----|---------------------|
| Economico patrimoniale | Scomposizione degli Oneri correnti (incidenza Lavoro flessibile) | <p>Oneri Forme di lavoro flessibile<br/>Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile +<br/>Somministrazione lavoro +<br/>CO.CO.CO.</p> <p>Voci di Conto economico:<br/>quote di B.6 = "Personale" (Oneri correnti)<br/>quote di B.7.a = "Prestazione servizi" (Oneri correnti_Funzionamento)</p> | <p>Oneri correnti</p> <p>Voci di Conto economico:<br/>B = "Oneri correnti"</p> | %   | Bilancio consuntivo |

| Cosa misura   | Valore segnaletico   |
|---|--|
| Misura l'incidenza degli Oneri del lavoro flessibile sul totale degli Oneri correnti. | La valutazione sul valore di tale indice andrebbe fatta sempre tenendo conto del valore rilevato dall'indice precedente (Scomposizione degli Oneri correnti - Personale) a cui è strettamente collegato. |



| AMBITO   |   | EFFICIENZA DI GESTIONE   |   |     | COD INDICATORE      | EC 15.3 |
|--|---|--|---|-----|---------------------|---------|
| Tipo   | indicatore  | Numeratore   | Denominatore  | udm | fonti               |         |
| Economico patrimoniale   | Scomposizione degli Oneri correnti (incidenza oneri di Funzionamento) | <p><b>Oneri di funzionamento - Oneri forme di lavoro flessibile (contabilizzate tra gli Oneri di funzionamento)</b></p> <p>Voci di Conto economico:<br/>B.7 = «Funzionamento»<br/>quote di B.7.a = «Prestazione servizi»</p>   | <p><b>Oneri correnti</b></p> <p>Voci di Conto economico:<br/>B = "Oneri correnti"</p> | %   | Bilancio consuntivo |         |
| Cosa misura  |   | Valore segnaletico   |   |     |                     |         |
| Misura l'incidenza degli Oneri di funzionamento, al netto degli oneri per il lavoro flessibile, sul totale degli Oneri correnti. |   | In generale, anche per gli oneri di Funzionamento (considerati "variabili"), al netto dei costi da lavoro flessibile, minore è l'incidenza sul totale degli Oneri correnti più la Camera di commercio ha potuto destinare risorse per il finanziamento di interventi diretti alle imprese. |   |     |                     |         |

| AMBITO   |   | EFFICIENZA DI GESTIONE  |   |     | COD INDICATORE      | EC 15.4 |
|--|---|---|---|-----|---------------------|---------|
| Tipo   | indicatore  | Numeratore  | Denominatore  | udm | fonti               |         |
| Economico patrimoniale   | Scomposizione degli Oneri correnti (incidenza Interventi economici) | <p><b>Interventi economici</b></p> <p>Voci di Conto economico: B.8 = "Interventi economici"</p>   | <p><b>Oneri correnti</b></p> <p>Voci di Conto economico: B = "Oneri correnti"</p> | %   | Bilancio consuntivo |         |
| Cosa misura  |   | Valore segnaletico  |   |     |                     |         |
| Misura l'incidenza degli Interventi economici sul totale degli Oneri correnti. |   | <p>In generale, maggiore è l'incidenza degli Interventi economici sul totale degli Oneri correnti più la Camera di commercio ha utilizzato risorse per finanziare interventi diretti alle imprese.</p> <p>Valore «congruo»: 30%</p> <p>Un valore &lt; 30% indica un insufficiente utilizzo delle risorse per finanziare gli interventi economici<br/>Un valore &gt; 30% indica un utilizzo delle risorse per finanziare gli interventi economici «ottimale» solo in presenza di un risultato positivo della gestione ordinaria.</p> |   |     |                     |         |

| AMBITO   |  | EFFICIENZA DI GESTIONE   |  |     | COD INDICATORE      | EC 15.5 |
|--|--|--|--|-----|---------------------|---------|
| Tipo   | indicatore   | Numeratore   | Denominatore   | udm | fonti               |         |
| Economico patrimoniale   | Scomposizione degli Oneri correnti (incidenza Ammortamenti e Svalutazioni) | <b>Ammortamenti e accantonamenti</b><br>Voci di Conto economico: B.9 = "Ammortamenti e accantonamenti"   | <b>Oneri correnti</b><br>Voci di Conto economico: B = "Oneri correnti" | %   | Bilancio consuntivo |         |
| Cosa misura  |  | Valore segnaletico   |  |     |                     |         |
| Misura l'incidenza di Ammortamenti e accantonamenti sul totale degli Oneri correnti. |  | In generale, minore è l'incidenza degli oneri correnti "fissi" sul totale degli Oneri correnti più l'Ente camerale può liberare risorse per poter finanziare gli Interventi economici. Per un'analisi corretta il valore rilevato dovrebbe essere messo in relazione alla politica degli investimenti attuata dalla Camera di commercio. |  |     |                     |         |

| AMBITO  |  | EFFICIENZA DI GESTIONE   |   | COD INDICATORE |                     | EC 16 |  |
|---|--|--|---|----------------|---------------------|-------|--|
| Tipo  | indicatore   | Numeratore   | Denominatore  | udm            | fonti               |       |  |
| Economico patrimoniale  | <b>Equilibrio economico della Gestione complessiva</b> | <p><b>Avanzo o Disavanzo</b></p> <p>Voci di Conto economico: "Avanzo" o "Disavanzo"</p>  | <p><b>Proventi totali</b></p> <p>Voci di Conto economico: "Proventi totali"</p> | %              | Bilancio consuntivo |       |  |
| Cosa misura   |  | Valore segnaletico   |   |                |                     |       |  |
| Misura il risultato di esercizio in relazione ai Proventi totali. |  | <p>Valuta l'equilibrio della gestione complessiva, ma eventuali squilibri andrebbero comunque valutati alla luce delle strategie poste in essere dalla Camera di commercio. L'utilizzo di avanzi economici pregressi potrebbe, per esempio, finanziare la spesa corrente o nuovi investimenti con la struttura patrimoniale attuale, oppure un nuovo e significativo avanzo di gestione potrebbe essere dovuto ad una politica di rafforzamento patrimoniale, sacrificando parte della spesa corrente.</p> |   |                |                     |       |  |

| AMBITO   |   | EFFICIENZA DI GESTIONE  |   | COD INDICATORE |   | EC 17 |  |
|--|---|---|---|----------------|---|-------|--|
| Tipo   | indicatore  | Numeratore  | Denominatore  | udm            | fonti                                     |       |  |
| Economico patrimoniale   | <b>Interventi economici e nuovi investimenti per impresa attiva</b> | <b>Interventi economici + Nuovi investimenti (in Immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie)</b><br><br>Voci di Conto economico:<br>• B.8 = "Interventi economici"<br>• Valore da Nota Integrativa con riferimento agli investimenti dell'anno «n» | <b>N° di imprese attive</b><br>al 31/12 dell'anno "n" | €              | Bilancio consuntivo<br>----<br>Movimprese |       |  |
| Cosa misura  |   | Valore segnaletico  |   |                |   |       |  |
| Misura il valore medio di Interventi economici e Nuovi investimenti in immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie per impresa attiva. |   | L'indicatore esprime il valore medio di Interventi economici e Nuovi investimenti per impresa attiva, non la qualità espressa dei servizi diretti a ciascuna impresa attiva.  |   |                |   |       |  |

| AMBITO   |  | EFFICIENZA DI GESTIONE   |   | COD INDICATORE |   | EC 18 |  |
|--|--|--|---|----------------|---|-------|--|
| Tipo   | indicatore   | Numeratore   | Denominatore  | udm            | fonti                                     |       |  |
| Economico patrimoniale   | <b>Interventi economici e nuovi investimenti finanziari per impresa attiva</b> | <b>Interventi economici + Nuovi investimenti (finanziari)</b><br><br>Voci di Conto economico: <ul style="list-style-type: none"> <li>• B.8 = "Interventi economici"</li> <li>• Valore da Nota Integrativa con riferimento agli investimenti dell'anno "n"</li> </ul> | <b>N° di imprese attive</b><br>al 31/12 dell'anno "n" | €              | Bilancio consuntivo<br>----<br>Movimprese |       |  |
| Cosa misura  |  | Valore segnaletico   |   |                |   |       |  |
| Misura il valore medio di Interventi economici e Nuovi Investimenti finanziari per impresa attiva. |  | L'indicatore misura il valore medio di Interventi economici e Nuovi Investimenti finanziari per impresa iscritta.  |   |                |   |       |  |

| AMBITO   |  | EFFICIENZA DI GESTIONE   |   |     | COD INDICATORE                                     | EC 19 |
|--|--|--|---|-----|--|-------|
| Tipo   | indicatore                                     | Numeratore   | Denominatore  | udm | fonti  |       |
| Economico patrimoniale   | <b>Interventi economici per impresa attiva</b> | <p><b>Interventi economici</b></p> <p>Voci di Conto economico:<br/>B.8 = "Interventi economici" (Oneri correnti)</p> | <p><b>N° di imprese attive</b><br/>al 31/12 dell'anno "n"</p> | €   | <p>Bilancio consuntivo<br/>----<br/>Movimprese</p> |       |
| Cosa misura  |  | Valore segnaletico   |   |     |  |       |
| Misura il valore medio di Interventi economici per impresa attiva. |  | L'indicatore misura il valore medio degli Interventi economici per impresa iscritta.                                 |   |     |  |       |

| AMBITO   |  | EFFICIENZA DI GESTIONE  |   | COD INDICATORE | EC 20  |
|--|--|---|---|----------------|--|
| Tipo   | indicatore   | Numeratore  | Denominatore  | udm            | fonti  |
| Economico patrimoniale   | <b>Costo medio di funzionamento per dipendente</b> | <b>Oneri di funzionamento</b><br>Voci di Conto economico:<br>B.7 = "Funzionamento"  | <b>N° di "dipendenti"</b><br>che hanno svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" Tempo Indeterminato + Dirigenti Personale espresso in unità equivalenti (FTE) | €              | Bilancio consuntivo<br>----<br>Rilevazione della Camera a partire dal Sistema di rilevazione ore e costi di processo |
| Cosa misura  |  | Valore segnaletico  |   |                |  |
| Misura il costo medio di funzionamento per dipendente equivalente. |  | In generale, più è basso meglio è. In ottica di spese per il lavoro, valori alti potrebbero segnalare un forte ricorso al lavoro flessibile o alle consulenze esterne. Da analizzare congiuntamente al "Costo del personale" e al "Costo del personale a tempo flessibile". |   |                |  |



| AMBITO   |   | EFFICIENZA DI GESTIONE   |   | COD INDICATORE | EC 21               |
|--|---|--|---|----------------|---------------------|
| Tipo   | indicatore  | Numeratore   | Denominatore  | udm            | fonti               |
| Economico patrimoniale   | <b>Tasso di variazione crediti da Diritto annuale</b> | <b>Crediti da diritto annuale anno "n" - Crediti da diritto annuale anno "n-1"</b><br><br>Voci di Stato Patrimoniale: B.e.1 = "Crediti da diritto annuale" (Attivo circolante_Crediti di funzionamento)  | <b>Crediti da diritto annuale anno "n-1"</b><br><br>Voci di Stato Patrimoniale: B.e.1 = "Crediti da diritto annuale" (Attivo circolante_Crediti di funzionamento) | %              | Bilancio consuntivo |
| Cosa misura  |   | Valore segnaletico   |   |                |                     |
| Misura il tasso di variazione dei Crediti da Diritto annuale rispetto all'anno precedente. |   | E' un indicatore del tasso medio di mancata riscossione dei crediti "certi" da Diritto annuale. Infatti, essendo i valori a numeratore e denominatore al netto della relativa quota del fondo svalutazione crediti, i valori dell'indice si riferiscono ai crediti da Diritto annuale considerati "certi". |   |                |                     |

| AMBITO  |  | EFFICIENZA DI GESTIONE   |                             | COD INDICATORE |                     | EC 22 |  |
|---|--|--|-----------------------------|----------------|---------------------|-------|--|
| Tipo  | indicatore                               | Numeratore   | Denominatore                | udm            | fonti               |       |  |
| Economico patrimoniale  | <b>Tasso di variazione del Cash Flow</b> | <p><b>Cash Flow anno "n" - Cash Flow anno "n-1"</b></p> <p>Calcolo del Cash Flow: Valore di cassa di inizio periodo (01/01 anno "n") - Valore di cassa di fine periodo (31/12 anno "n")</p>      | <b>Cash Flow anno "n-1"</b> | %              | Bilancio consuntivo |       |  |
| Cosa misura   |  | Valore segnaletico   |                             |                |                     |       |  |
| <p>Misura il tasso di variazione del Cash Flow rispetto all'anno precedente. E' un indicatore che completa quello relativo all'analisi del Cash Flow (EC2) prodotto nell'esercizio, in particolare evidenzia la variazione che interviene rispetto all'anno precedente.</p> |  | <p>E' un indicatore che completa quello relativo all'analisi del CashFlow (EC2) prodotto nell'esercizio, in particolare evidenzia la variazione che interviene rispetto all'anno precedente.</p> |                             |                |                     |       |  |

| AMBITO   |   | EFFICIENZA DI GESTIONE   |  |     | COD INDICATORE   | EC 23 |
|--|---|--|--|-----|--|-------|
| Tipo   | indicatore  | Numeratore   | Denominatore                                       | udm | fonti  |       |
| Economico patrimoniale   | <b>Risorse per promozione e nuovi investimenti per impresa attiva</b> | <p><b>Totale Risorse F.I.D + Nuovi investimenti</b> (in Immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie)</p> <p>Voci di Conto economico:<br/>Quote Oneri correnti relative alla F.I. D</p> <p>Valore da Nota Integrativa con riferimento agli investimenti dell'anno "n"</p> | <b>N° di imprese attive</b> al 31/12 dell'anno "n" | €   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema di rilevazione ore e costi di processo</li> <li>• Bilancio consuntivo (Nota Integrativa)</li> </ul> <p>-----<br/>Movimprese</p> |       |
| Cosa misura  |   | Valore segnaletico   |  |     |  |       |
| Misura il valore medio dei Costi per la promozione e dei Nuovi investimenti in immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie per impresa attiva. |   | L'indicatore esprime un valore medio per impresa attiva, non la qualità espressa dei servizi diretti a ciascuna impresa attiva.  |  |     |  |       |

| AMBITO   |  | EFFICIENZA DI GESTIONE   |   | COD INDICATORE | EC 24   |
|--|--|--|---|----------------|---|
| Tipo   | indicatore   | Numeratore   | Denominatore  | udm            | fonti   |
| Economico patrimoniale   | <b>Risorse per promozione e nuovi investimenti finanziari per impresa attiva</b> | <p><b>Totale Risorse F.I.D + Nuovi investimenti (finanziari)</b></p> <p>Voci di Conto economico:<br/>Quote Oneri correnti relative alla F.I. D</p> <p>Valore da Nota Integrativa con riferimento agli investimenti dell'anno "n"</p> | <p><b>N° di imprese attive</b><br/>al 31/12 dell'anno "n"</p> | €              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema di rilevazione ore e costi di processo</li> <li>• Bilancio consuntivo (Nota Integrativa)</li> <li>-----</li> <li>Movimprese</li> </ul> |
| Cosa misura  |  | Valore segnaletico   |   |                |   |
| Misura il valore medio dei Costi per la promozione e dei Nuovi investimenti finanzia per impresa attiva. |  | L'indicatore esprime un valore medio per impresa attiva, non la qualità espressa dei servizi diretti a ciascuna impresa attiva.  |   |                |   |

| AMBITO  |   | EFFICIENZA DI GESTIONE   |   |     | COD INDICATORE   | EC 25 |
|---|---|--|---|-----|--|-------|
| Tipo  | indicatore                                | Numeratore   | Denominatore  | udm | fonti  |       |
| Economico patrimoniale  | Risorse per promozione per impresa attiva | <p><b>Totale Risorse F.I.D</b></p> <p>Voci di Conto economico:<br/>Quote Oneri correnti relative alla F.I. D</p> <p>Valore da Nota Integrativa con riferimento agli investimenti dell'anno "n"</p> | <p><b>N° di imprese attive</b><br/>al 31/12 dell'anno "n"</p> | €   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema di rilevazione ore e costi di processo</li> <li>• Bilancio consuntivo (Nota Integrativa)</li> </ul> <p>-----<br/>Movimprese</p> |       |
| Cosa misura   |   | Valore segnaletico   |   |     |  |       |
| Misura il valore medio dei costi promozionali per impresa attiva. |   | L'indicatore misura il valore medio degli Interventi economici per impresa attiva.   |   |     |  |       |

Gli indicatori per il monitoraggio e controllo

**Gli indicatori di struttura**

174

| AMBITO  |                                      | STRUTTURA   |  |     | COD INDICATORE   | S 01 |
|---|--------------------------------------|---|--|-----|--|------|
| Tipo  | indicatore                           | Numeratore  | Denominatore   | udm | fonti  |      |
| Struttura   | <b>Dimensionamento del personale</b> | <p>N° risorse (FTE integrato*) assorbite ai diversi livelli della Mappa dei Processi (Funzione – Macroprocesso - Processo) nell'anno «n»</p> <p><i>* comprensivo di dipendenti, forme flessibili ed esternalizzazioni</i></p> | <p>N° imprese attive al 31.12 dell'anno "n" (comprese UU.LL.)</p> <hr/> <p>1.000</p> | n   | <p>Sistema di rilevazione ore e costi di processo</p> <p>-----</p> <p>Movimprese</p> |      |
| Cosa misura   |                                      | Valore segnaletico  |  |     |  |      |
| <p>Indica la dimensione del personale, espresso in unità equivalenti, che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01.01 al 31.12 dell'anno "n" su 1.000 imprese attive</p> |                                      | <p>Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.</p>                                     |  |     |  |      |

| AMBITO   |                                | STRUTTURA   |   | COD INDICATORE |  | S 02 |  |
|--|--------------------------------|---|---|----------------|--|------|--|
| Tipo   | indicatore                     | Numeratore  | Denominatore  | udm            | fonti  |      |  |
| Struttura  | <b>Incidenza del personale</b> | <p>N° risorse (FTE integrato*) assorbite ai diversi livelli della Mappa dei Processi (Funzione-Macroprocesso-Processo) nell'anno «n»</p> <p><i>* comprensivo di dipendenti, forme flessibili ed esternalizzazioni</i></p> | <p>Totale risorse assorbite (FTE integrato*) nell'anno «n»</p> <p><i>* comprensivo di dipendenti, forme flessibili ed esternalizzazioni</i></p> | %              | Sistema di rilevazione ore e costi di processo |      |  |
| Cosa misura  |                                | Valore segnaletico  |   |                |  |      |  |
| <p>Indica il peso del personale, espresso in unità equivalenti, che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01.01 al 31.12 dell'anno "n" ai diversi livelli della Mappa dei Processi rispetto al totale del personale</p> |                                | <p>Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.</p>                                 |   |                |  |      |  |

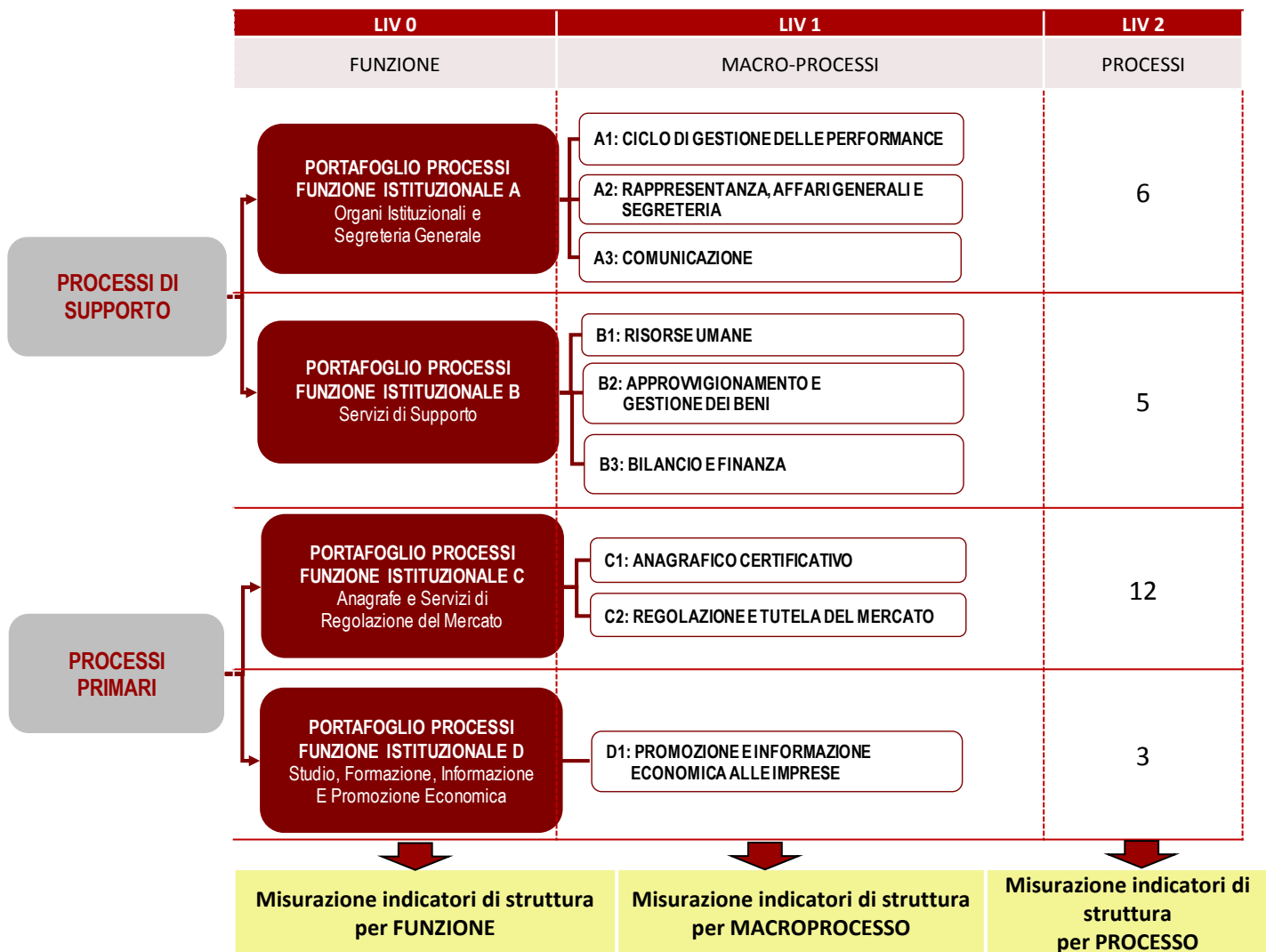


| AMBITO   |  | STRUTTURA   |   |     | COD INDICATORE                                 | S 03 |
|--|--|---|---|-----|--|------|
| Tipo   | indicatore                             | Numeratore  | Denominatore  | udm | fonti  |      |
| Struttura  | <b>Incidenza del personale stabile</b> | <p>N° risorse* (FTE) assorbite ai diversi livelli della Mappa dei Processi (Funzione-Macroprocesso-Processo) nell'anno «n»</p> <p><i>* personale dipendente e altre risorse il cui costo è contabilizzato nella Voce 6) Personale all. C Dpr 254/2005</i></p> | <p>Totale risorse* (FTE) assorbite nell'anno «n»</p> <p><i>* personale dipendente e altre risorse il cui costo è contabilizzato nella Voce 6) Personale all. C Dpr 254/2005</i></p> | %   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo |      |
| Cosa misura  |  | Valore segnaletico  |   |     |  |      |
| <p>Indica il peso del personale stabile, espresso in unità equivalenti, che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01.01 al 31.12 dell'anno "n" ai diversi livelli della Mappa dei Processi rispetto al totale del personale</p> |  | <p>Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.</p>   |   |     |  |      |

| AMBITO  |   | STRUTTURA  |  |     | COD INDICATORE                                 | S 04 |
|---|---|--|--|-----|--|------|
| Tipo  | indicatore                                | Numeratore   | Denominatore   | udm | fonti  |      |
| Struttura   | <b>Incidenza del personale flessibile</b> | <p>N° altre risorse assorbite ai diversi livelli della Mappa dei Processi (Funzione-Macroprocesso-Processo) nell'anno «n»</p> <p><i>* comprensivo di forme flessibili ed esternalizzazioni (FTE integrato – FTE personale stabile)</i></p> | <p>Totale altre risorse assorbite nell'anno «n»</p> <p><i>* comprensivo di forme flessibili ed esternalizzazioni (FTE integrato – FTE personale stabile)</i></p> | %   | Sistema di rilevazione ore e costi di processo |      |
| Cosa misura   |   | Valore segnaletico   |  |     |  |      |
| <p>Indica il peso del personale flessibile, espresso in unità equivalenti, che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01.01 al 31.12 dell'anno "n" ai diversi livelli della Mappa dei Processi rispetto al totale del personale</p> |   | <p>Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.</p>  |  |     |  |      |

| AMBITO  |                                  | STRUTTURA  |   | COD INDICATORE |  | S 05 |  |
|---|----------------------------------|--|---|----------------|--|------|--|
| Tipo  | indicatore                       | Numeratore   | Denominatore  | udm            | fonti  |      |  |
| Struttura   | <b>Costo medio del personale</b> | <p>Costo delle risorse* assorbite ai diversi livelli della Mappa dei Processi (Funzione-Macroprocesso-Processo) nell'anno «n»</p> <p><i>* personale dipendente e altre risorse il cui costo è contabilizzato nella Voce 6) Personale all. C Dpr 254/2005</i></p> | <p>N° risorse* (FTE) assorbite ai diversi livelli della Mappa dei Processi (Funzione-Macroprocesso-Processo) nell'anno «n»</p> <p><i>* personale dipendente e altre risorse il cui costo è contabilizzato nella Voce 6) Personale all. C Dpr 254/2005</i></p> | €              | Sistema di rilevazione ore e costi di processo |      |  |
| Cosa misura   |                                  | Valore segnaletico   |   |                |  |      |  |
| Indica il costo medio del personale ai diversi livelli della Mappa dei Processi |                                  | Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli Enti appartenenti al Cluster di riferimento, all'interno di ciascuno dei quali assumono significatività gli scostamenti.   |   |                |  |      |  |

AMBITI DI MISURAZIONE DEGLI INDICATORI DI STRUTTURA





Camera di Commercio  
Modena

## ***ALLEGATO 7***

### ***II MANUALE PER LA VALUTAZIONE***

### ***DELLA DIRIGENZA***

## Indice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA.....</b>   | <b>3</b>  |
| LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....                                  | 3         |
| LA METODOLOGIA ADOTTATA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i><br>INDIVIDUALE ..... | 3         |
| MODALITÀ PER GARANTIRE LA TRASPARENZA TOTALE DEL SISTEMA .....   | 7         |
| <br>   |           |
| <b>2. PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> .....</b>                         | <b>8</b>  |
| PIANIFICAZIONE STRATEGICA, PROGRAMMAZIONE OPERATIVA ED ASSEGNAZIONE<br>OBIETTIVI .....                 | 10        |
| MONITORAGGIO E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE .....   | 11        |
| MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI PROGRAMMATI ..                            | 12        |
| <br>   |           |
| <b>3. ALLEGATI .....</b>   | <b>14</b> |

## 1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

### ***La misurazione e la valutazione della performance organizzativa***

La sfera della *performance* organizzativa costituisce la parte preponderante del più ampio sistema di valutazione del personale, all'interno del quale, oltre all'analisi dei risultati ottenuti dalle unità organizzative di diretta responsabilità/appartenenza ai diversi livelli, vengono considerati anche i comportamenti organizzativi agiti e gli obiettivi individuali che il Segretario Generale e i dirigenti di area possono decidere di assegnare ai propri collaboratori singolarmente o in gruppo.

### ***La metodologia adottata per la misurazione e valutazione della performance individuale***

La metodologia utilizzata tiene conto dei seguenti aspetti:

- . il collegamento tra performance organizzativa e performance individuale, a partire dai ruoli di direzione e responsabilità fino a comprendere tutto il personale;
- . la valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa;
- . l'individuazione di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti, collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione;
- . la valutazione delle competenze professionali e manageriali manifestate;
- . la capacità di valutazione dimostrata dal VALUTATORE nei confronti del VALUTATO in termini di differenziazione delle valutazioni;
- . la definizione di obiettivi individuali in termini di risultati e comportamenti attesi;
- . il supporto alle singole persone nel miglioramento della loro performance;
- . la valutazione della performance e la comunicazione dei risultati e delle aspettative alla singola persona.

Il sistema è sinteticamente rappresentato dallo schema seguente:

| <b>IL VALUTATO</b>      | <b>COSA SI VALUTA</b>                        |                       |   |   | <b>CHI VALUTA</b>      | <b>SUPPORTO METODOLOGICO</b>  |
|-------------------------|--|-----------------------|---|---|------------------------|---|
| SEGRETARIO GENERALE     | Performance organizzativa struttura          | Obiettivi individuali | Competenze professionali e manageriali                  | Capacità valutazione collaboratori              | GIUNTA SU PROPOSTA OIV | <b>ORGANISMO<br/>INDIPENDENTE<br/>DI VALUTAZIONE</b><br>-<br><b>STRUTTURA<br/>TECNICA DI<br/>SUPPORTO<br/>ALL'OIV PER LA<br/>MISURAZIONE E<br/>LA VALUTAZIONE<br/>DELLA<br/>PERFORMANCE</b> |
| DIRIGENTI               | Performance Area Dirigenziale di competenza  | Obiettivi individuali | Competenze professionali e manageriali                  | Capacità valutazione collaboratori              | SEGRETARIO GENERALE    |   |
| POSIZIONI ORGANIZZATIVE | Performance Area Organizzativa di competenza | Obiettivi individuali | Competenze, comportamenti professionali e organizzativi | Se valutano, capacità valutazione collaboratori | DIRIGENTI              |   |
| ADDETTI                 | Performance Area Organizzativa appartenenza  | Obiettivi individuali | Competenze, comportamenti professionali e organizzativi |   | DIRIGENTI              |   |

### Soggetti coinvolti e responsabilità

#### Il Segretario Generale

- . Promuove l'attivazione del processo;
- . Procede alla comunicazione degli obiettivi strategici ai dirigenti, ai quali assegna anche i comportamenti organizzativi attesi;
- . Sottoscrive le schede di assegnazione degli obiettivi operativi (ex ante) e di valutazione (ex post) dei dirigenti e dei collaboratori degli uffici di staff;
- . Effettua la valutazione delle prestazioni (risultati e comportamenti organizzativi) dei dirigenti anche sulla base della proposta formulata dall'OIV;
- . Effettua la valutazione delle prestazioni (risultati e comportamenti organizzativi) dei dipendenti dei suoi uffici di staff.

#### Il Dirigente

- . Condivide con le Posizioni Organizzative (PO) della propria Area Dirigenziale (AD) gli obiettivi, i connessi indicatori e i risultati attesi che saranno utilizzati per la misurazione e valutazione della performance organizzativa e procede alla relativa assegnazione;





- . Definisce le eventuali priorità (i pesi) degli obiettivi di ciascuna Area Organizzativa di propria competenza;
- . Condivide con gli altri dirigenti e con le PO della propria Area Dirigenziale eventuali modifiche in itinere;
- . Effettua la valutazione delle prestazioni (risultati e comportamenti organizzativi) delle PO e degli addetti della propria AD (qualora stabilito in contrattazione decentrata anche sulla base delle valutazioni proposte dalle PO);
- . Sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e di valutazione degli addetti della propria AD;
- . Al fine della necessaria armonizzazione con il ciclo della performance, condivide metodologicamente con la Struttura tecnica di supporto dell'OIV la gestione delle schede di valutazione nelle diverse fasi del processo: predisposizione scheda di assegnazione obiettivi (ex ante), monitoraggio risultati (in itinere), valutazione raggiungimento obiettivi (ex post).

#### **La Posizione Organizzativa (PO)**

- . Condivide con i dipendenti della propria Area Organizzativa (AO) gli obiettivi della struttura, propone e condivide quelli dell'AO di competenza, definisce gli obiettivi individuali o di gruppo, i connessi indicatori e i risultati attesi che saranno utilizzati per la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- . Definisce le eventuali priorità degli obiettivi individuali o di gruppo, assegnando agli obiettivi a egli indicatori connessi il relativo peso;
- . Procede, in nome e per conto dei dirigenti, alla relativa assegnazione, mediante consegna delle schede individuali di valutazione;
- . Condivide con i dipendenti dell'AO di competenza eventuali modifiche in itinere.
- . Provvede alla misurazione degli obiettivi, rilevando le misure e/o validando gli indicatori connessi;
- . Verifica i risultati raggiunti e, al termine del processo di valorizzazione dei risultati, trasmette le schede di valutazione di ciascun dipendente dell'AO di competenza al Dirigente competente;
- . Laddove stabilito in sede di contrattazione decentrata, collabora alla valutazione della performance individuale del personale assegnato all'AO di competenza.



### **Il Personale addetto alle Aree Organizzative e agli uffici in staff**

- . Supporta la PO e/o il dirigente nella fase ascendente della programmazione dell'attività istituzionale volta alla definizione degli obiettivi operativi in coerenza con gli obiettivi ed i programmi strategici definiti dagli Organi politici e nella proposta degli obiettivi direttamente connessi alle proprie attività;
- . Prende atto degli obiettivi assegnatigli, dei risultati e dei comportamenti organizzativi attesi, in base all'area funzionale di appartenenza, mediante sottoscrizione della scheda di assegnazione degli obiettivi e la documentazione pubblicata nella sezione dedicata della Intranet.

### **L'OIV**

- . Esercita le attività di controllo strategico di cui all'art. 35 del DPR 254/05 e all'art. 14 del D.Lgs. 150/2009, riferendo al riguardo direttamente agli Organi politici e/o al Segretario Generale;
- . Monitora il ciclo della performance, di cui valuta l'avvio mediante l'adozione del Piano e la conseguente assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali;
- . Monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- . Comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché ai soggetti esterni definiti normativamente;
- . Valida la Relazione sulla performance e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- . Garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III del D.Lgs. 150/2009, secondo quanto previsto dal citato D.Lgs., dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità, di cui riferisce in fase di monitoraggio sull'applicazione degli strumenti di valutazione della performance individuale;
- . Propone, sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale del dirigente

- di vertice per l'attribuzione del premio di cui al Titolo III del D.Lgs. 150/2009;
- . E' responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Civit o dagli altri soggetti individuati dalla norma;
  - . Verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità e cura indagini di benessere organizzativo;
  - . Promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui al Titolo II del D.Lgs. 150/2009 in tema di misurazione, valutazione e trasparenza della performance.

#### **La Struttura tecnica permanente di supporto all'OIV (STP)**

- . Svolge compiti di supporto dell'OIV curando l'istruttoria dei relativi procedimenti ed ogni funzione prevista dalle delibere Civit o degli altri soggetti individuati dalla norma;
- . Svolge attività di supporto al sistema di valutazione, anche al fine di proporre all'OIV eventuali correttivi al processo stesso e collabora con l'OIV per garantire, nelle varie fasi di processo, il rispetto dei tempi e delle modalità stabilite;
- . Provvede alla conservazione, anche in formato elettronico, delle schede di assegnazione e di valutazione degli obiettivi dei dirigenti, insieme con quelle degli obiettivi individuati nel Piano della performance;
- . Cura la comunicazione istituzionale relativa al sistema.

#### **Modalità per garantire la trasparenza totale del sistema**

Per garantire la trasparenza del sistema di misurazione e valutazione delle *performance*, l'Amministrazione intende procedere con la più ampia diffusione delle informazioni. In particolare, per garantire pari opportunità di accesso alle informazioni per il personale dell'Amministrazione che opera presso le diverse sedi (centrali e periferiche), è stata resa disponibile nella *Intranet* camerale un'apposita sezione informativa. Tale sezione contiene la documentazione di carattere generale relativa al sistema di misurazione e valutazione e, per ciascun anno, gli obiettivi di *performance* e i report periodici.

## 2. PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE*

Le dimensioni di analisi della performance classificate nei macro-ambiti di misurazione individuati vengono misurate e valutate secondo il processo più diffusamente descritto nell'ambito del Sistema di Misurazione, che ne individua le fasi, i tempi, le modalità e i soggetti coinvolti, distinguendo l'ambito della pianificazione strategica da quello relativo alla programmazione delle attività istituzionali.

Le macro - aree in cui si articola il sistema di valutazione della performance sono le seguenti:

- . Area dei risultati (valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati all'ambito organizzativo di diretta responsabilità/appartenenza e al singolo dipendente come individuali e/o di gruppo);
- . Area dei comportamenti organizzativi (qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze, comportamenti manageriali, professionali ed organizzativi dimostrati).

Le valutazioni dei risultati e dei comportamenti attesi opportunamente combinate concorrono alla definizione della valutazione finale di ciascun dipendente secondo criteri che variano in base ai ruoli e alle responsabilità.

### **Area dei risultati**

Gli obiettivi sono programmati su base annuale e definiti, prima dell'inizio di ogni esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i titolari delle Aree Dirigenziali che a loro volta consultano i responsabili delle Aree Organizzative.

Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di pianificazione approvati con la RPP. Gli obiettivi assegnati oggetto della valutazione sono:

- . rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- . specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- . tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;



- . riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- . correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;
- . (a regime) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e di sistema, nonché confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente.

Per ciascun obiettivo vengono definiti il peso percentuale, indicatori di performance e connesso risultato atteso (per ciascun indicatore e per l'obiettivo nel suo complesso).

### **Area dei Comportamenti organizzativi**

L'area dei comportamenti organizzativi si riferisce alla valutazione delle competenze professionali e manageriali dimostrate, che devono essere coerenti con gli obiettivi operativi e devono riferirsi al profilo professionale del dirigente. A ciascun comportamento può essere assegnato un peso percentuale in relazione alla strategia dell'Amministrazione e/o del Aree Dirigenziali e/o della Aree Organizzative, agli obiettivi specifici di sviluppo organizzativo, ai percorsi di sviluppo delle competenze del dirigente.

Le macro- fasi che scandiscono il processo sono:

- . Programmazione annuale delle attività e degli obiettivi operativi (a seguito ed in linea con la pianificazione strategica) e relativa assegnazione;
- . Monitoraggio e verifica intermedia;
- . Valutazione finale.

## ***Pianificazione strategica, programmazione operativa ed assegnazione obiettivi***

Le attività di pianificazione e programmazione sono sinteticamente descritte nella tabella che segue:

| <b>Fasi</b>                             | <b>Esito attività</b>  | <b>Attori coinvolti</b> | <b>Scadenza</b>   |
|---|--|-------------------------|---|
| Fase ascendente<br>( <i>bottom up</i> ) | Proposta obiettivi operativi / indicatori / pesi / target  | Area Organizzativa      | 15 novembre, a seguito approvazione RPP                     |
|   | Approvazione obiettivi operativi / indicatori / pesi / target a livello di AO  | PO                      | 30 novembre   |
|   | Approvazione obiettivi operativi / indicatori / pesi / target a livello di AD  | Dirigenti               | 15 dicembre   |
| Consolidamento                          | Valutazione coerenza cascading degli obiettivi operativi dagli obiettivi strategici e quadro integrato indicatori / pesi / target, a livello di Ente | SG                      | 15 gennaio  |
|   | Approvazione Piano della <i>performance</i> ed assegnazione obiettivi al Segretario Generale   | Giunta / OIV            | 31 gennaio  |
| Fase discendente<br>( <i>top down</i> ) | Determina SG di assegnazione obiettivi e risorse a livello di Area Dirigenziale  | SG                      | entro 14 gg. dall'approvazione del Piano della performance  |
|   | Assegnazione obiettivi e risorse a livello di Area Organizzativa   | Dirigenti               | entro 14 gg. dall'assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti |
|   | Consegna schede di valutazione individuale   | PO                      | 28 febbraio   |



## ***Monitoraggio e misurazione della performance***

Il sistema di valutazione individuale utilizza le misure, gli indicatori e i dati rilevati nell'ambito del più generale sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa di Ente del Ciclo di gestione della performance, rappresentata ex ante nell'albero della performance (allegato al Piano della performance), in itinere dai report di monitoraggio intermedio, ex post nella Relazione sulla performance.

L'utilizzo di moduli informatici interconnessi consente di costruire e valorizzare nel corso dell'anno, sino all'esito finale, le schede di valutazione individuale a partire dal sistema di pianificazione e controllo strategico e da quello di rilevazione e rendicontazione dei risultati raggiunti, garantendone in tal modo la piena trasparenza ed oggettività.

La scheda traccia le tre fasi del processo di valutazione individuale:

- **Assegnazione obiettivi:** condivisione degli obiettivi individuali, mediante la consegna e la sottoscrizione della scheda di valutazione;
- **Verifica in itinere obiettivi:** eventuale integrazione/modifica degli obiettivi assegnati, a seguito del monitoraggio in itinere della performance organizzativa e individuale;
- **Verifica conclusiva obiettivi:** consegna e sottoscrizione della scheda individuale valorizzata, al termine del processo di misurazione e valutazione annuale della performance complessiva.

La scheda di valutazione individuale riporta i seguenti campi:

**COMPONENTE DI VALUTAZIONE:** come prima descritte e sintetizzate nella tabella alla voce "Cosa si valuta"

- **PUNTI:** indica, in valore assoluto, il punteggio della singola componente di valutazione (è la somma dei punteggi raggiunti dagli obiettivi/indicatori della componente);
- **PESO (%):** indica il peso percentuale assegnato alle diverse componenti di



valutazione;

- . **TOTALE:** indica, in valore ponderato, il punteggio raggiunto dalla singola componente (il valore massimo raggiungibile per le 4 componenti della scheda individuale è pari a 100);
- . **VALORE RAGGIUNTO:** indica, in dettaglio, il valore di performance raggiunta.

**INDICATORI/OBIETTIVI:** descrizione tipologia degli obiettivi e/o degli indicatori selezionati (efficacia/efficienza/qualità) e successiva descrizione degli obiettivi e degli indicatori associati;

- . **SCALA VALORI:** indica, per scaglioni di performance realizzata, il punteggio che verrà attribuito a ciascun indicatore;
- . **PUNTI:** indica il numero dei punti attribuiti all'obiettivo, ottenuto sommando i punteggi raggiunti dai singoli indicatori selezionati (il valore del punteggio massimo raggiungibile indica il peso attribuito all'obiettivo);

**FIRMA DEL VALUTATO:** in relazione alle tre fasi del processo di valutazioni, indica:

- . l'accettazione degli obiettivi assegnati,
- . le eventuali note, utili a motivare eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi in fase consuntiva e/o a segnalare criticità e/o a modificare target ed obiettivi in fase di monitoraggio in itinere,
- . la presa d'atto della performance individuale realizzata.

### ***Misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati***

Al termine e sulla base del processo di rendicontazione della performance ed a seguito dell'approvazione della Relazione sulla performance e della relativa validazione, prende avvio il processo di misurazione dei risultati attesi e di valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati.

Le schede di valutazione, valorizzate per quanto attiene all'area dei risultati (prime due componenti della valutazione) con i dati estratti dal sistema di rilevazione e controllo – di cui la Relazione sulla performance e soprattutto la Validazione della





Relazione ad opera dell'OIV hanno già verificato la correttezza del processo e la veridicità dei dati – vengono trasmesse all'OIV per la predisposizione della proposta di valutazione dei comportamenti organizzativi.

L'OIV quindi, per il tramite della STP, trasmette alla Giunta la proposta di valutazione del Segretario Generale e, laddove questi ricopra anche il ruolo di responsabile di Area dirigenziale, anche quella relativa al suo ruolo da dirigente.

Trasmette altresì al Segretario Generale la proposta di valutazione degli altri dirigenti. La Giunta in relazione al SG e il SG in relazione agli altri responsabili di AD esprimono, confermando o modificando la proposta dell'OIV, la propria valutazione completando in tal modo la valorizzazione della schede individuali dei dirigenti.

### **La definizione del punteggio**

Concorrono alla definizione del punteggio la performance degli obiettivi dell'area di diretta responsabilità/appartenenza, degli obiettivi individuali e la valutazione dei comportamenti organizzativi.

La somma dei punteggi realizzati nelle quattro componenti di valutazione (a loro volta espressione già pesata del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati) rappresenta il punteggio complessivo ottenuto dal dirigente.

Perché abbia sufficiente significatività, il quarto ambito di valutazione (differenziazione dei giudizi) si intende valorizzabile solo in presenza di almeno 5 collaboratori da valutare.

### **La comunicazione dell'esito**

Il processo di valutazione individuale si conclude con la consegna delle schede di valutazione finali, che sono consegnate ai dirigenti dall'OIV, anche per il tramite della STP.

### **Applicazione dei sistemi premiali**

In sede di valutazione della performance individuale dei dirigenti è verificata la mancata violazione degli obblighi dirigenziali, rilevante ai fini dell'attribuzione del risultato. A tal fine, si allega il prospetto analitico degli obblighi dirigenziali e delle



relative sanzioni, aggiornato alla legislazione vigente alla data di approvazione del presente manuale.

In esito al processo di valutazione della performance individuale dei dirigenti, verificata l'osservanza degli obblighi cui la norma vigente correla fattispecie di responsabilità dirigenziale ostative ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato, su espressa indicazione della Giunta camerale, sono calcolate le retribuzioni di risultato e le componenti accessorie legate ai premi da distribuire, anche con riferimento alla presenza di disposizioni in tal senso contenute nel contratto integrativo.

In considerazione del limitato numero di dirigenti previsti nella pianta organica, non viene formata una graduatoria per classi di premialità erogata.

E' fatta comunque salva la promozione del merito, sancito dall'art. 18 del D.Lgs. n.150/2009 e successivamente confermato dall'art. 5 del D.L. n. 95/2012 convertito nella L. n. 135/2012, attraverso l'utilizzo dei sistemi premianti selettivi deliberati dalla Giunta camerale.



### **3. ALLEGATI**

- . Modello di scheda di assegnazione obiettivi/valutazione della performance del Segretario Generale
- . Modello di scheda di assegnazione obiettivi/valutazione della performance dei dirigenti
- . Ricognizione degli obblighi dalla cui violazione discendono forme di responsabilità dirigenziale (aggiornamento alla data del 25/11/2013)

**SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI**

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>NOME E COGNOME DEL VALUTATO</b>                    |  | Avv. Stefano Bellei - Segretario Generale |
| <b>Ambito organizzativo di diretta responsabilità</b> | Ente   | <b>Camera di Commercio di Modena</b>      |
|   | Area Dirigenziale  |   |
|   | Area Organizzativa   |   |
|   | Funzione o "gruppo funzionale"   | <b>staff del SG (CDR SA e SC)</b>         |
| <b>Assegnazione obiettivi</b>                         | Data Consegna presente Scheda di Valutazione   |   |
|   | Firma per ricevuta   |   |
| <b>Verifica in itinere obiettivi</b>                  | Data verifica (Consegna Report Stato attuazione obiettivi e presente Scheda di Valutazione con punteggi intermedi)   |   |
|   | Firma per ricevuta   |   |
| <b>Verifica conclusiva obiettivi</b>                  | Data verifica conclusiva (Consegna Report Attuazione obiettivi e presente Scheda di Valutazione con punteggi finali) |   |
|   | Firma per ricevuta   |   |

|          |  | PUNTI    | PESO       | TOTALE   | VALORI RAGGIUNTI |
|----------|--|----------|------------|----------|------------------|
| <b>1</b> | <b>Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità</b> | <b>0</b> | <b>40%</b> | <b>0</b> |                  |

|                         |                      |          |
|-------------------------|----------------------|----------|
| Indicatori di efficacia | <i>max 100 punti</i> | <b>0</b> |
|-------------------------|----------------------|----------|

**Obiettivi (trasversali)**

**descrizione obiettivi selezionati**

es. Indicatore: Grado di raggiungimento risultati (media ponderata degli indicatori associati all'obiettivo)

*es. Scala valori*

*Nel caso in cui l'indicatore superi il x%*

→ *50 punti*

*Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra x% e x%*

→ *40 punti*

*Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra x% e x%*

→ *20 punti*

*Nel caso in cui l'indicatore sia inferiore a x%*

→ *0 punti*



**Obiettivi (operativi)**

**descrizione obiettivi selezionati**

es. Indicatore: Realizzazione progetti

*es. Scala valori*

*Nel caso in cui l'indicatore sia equivalente a x SI e/o sia >x%*

→ *50 punti*

*Nel caso in cui l'indicatore sia equivalente a x SI e/o sia compreso tra x% e x%*

→ *25 punti*

*Nel caso in cui l'indicatore sia equivalente a x NO e/o sia <x%*

→ *0 punti*



|                          |                     |          |
|--------------------------|---------------------|----------|
| Indicatori di efficienza | <i>max 40 punti</i> | <b>0</b> |
|--------------------------|---------------------|----------|

es. PARETO EC4:

**da selezionare (es. INCIDENZA COSTI DI STRUTTURA RISPETTO AI PROVENTI CORRENTI)**

es. Indicatore: Oneri correnti (al netto degli interventi economici) / Proventi correnti

*es. Scala valori*

*Nel caso in cui l'indicatore superi il x%*

→ *40 punti*

*Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra x% e x%*

→ *20 punti*

*Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra x% e x%*

→ *10 punti*

*Nel caso in cui l'indicatore sia inferiore a x%*

→ *0 punti*

|          |  |          |            |          |
|----------|--|----------|------------|----------|
| <b>2</b> | <b>Raggiungimento di specifici obiettivi individuali</b> | <b>0</b> | <b>25%</b> | <b>0</b> |
|----------|--|----------|------------|----------|

|   |                     |          |
|---|---------------------|----------|
| Indicatori di efficacia /efficienza / qualità | <b>max 40 punti</b> | <b>0</b> |
|---|---------------------|----------|

**descrizione obiettivi selezionati**

es. Indicatore: Realizzazione obiettivo

*es. Scala valori*  
*Nel caso in cui l'indicatore sia equivalente a x SI e/o sia >x%* → **20 punti**  
*Nel caso in cui l'indicatore sia equivalente a x SI e/o sia compreso tra x% e x%* → **10 punti**  
*Nel caso in cui l'indicatore sia equivalente a x NO e/o sia <x%* → **0 punti**



**descrizione obiettivi selezionati**

es. Indicatore: Realizzazione obiettivo

*es. Scala valori*  
*Nel caso in cui l'indicatore sia equivalente a x SI e/o sia >x%* → **20 punti**  
*Nel caso in cui l'indicatore sia equivalente a x SI e/o sia compreso tra x% e x%* → **10 punti**  
*Nel caso in cui l'indicatore sia equivalente a x NO e/o sia <x%* → **0 punti**



|          |   |          |            |          |
|----------|---|----------|------------|----------|
| <b>3</b> | <b>Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate</b> | <b>0</b> | <b>30%</b> | <b>0</b> |
|----------|---|----------|------------|----------|

**max 100 punti**

- Capacità di interpretare le esigenze degli Organi politici e di tradurre in azioni le strategie definite (**max punti 20**)
- Capacità di raccordo operativo tra le strategie dell'Ente e l'attività dell'Azienda Speciale e delle Società partecipate (**max punti 20**)
- Capacità di coinvolgimento degli stakeholders di riferimento sia in fase di pianificazione che di rendicontazione (**max punti 20**)
- Capacità di adottare misure organizzative che favoriscano la circolazione delle informazioni ed il benessere organizzativo (**max punti 20**)
- Capacità di innovare i processi di lavoro e l'organizzazione interna dell'Ente in funzione delle nuove competenze e dell'evoluzione normativa (**max punti 20**)


|           |  |          |           |          |
|-----------|--|----------|-----------|----------|
| <b>4*</b> | <b>Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi</b> | <b>0</b> | <b>4%</b> | <b>0</b> |
|-----------|--|----------|-----------|----------|

**max 100 punti**

es. Indicatore: N. Ricorrenze nei giudizi effettuati del valore risultante quale proprio "valore moda" (tra schede diverse e nell'ambito di ciascuna scheda) / N. giudizi effettuati (N. schede compilate x giudizi valorizzati della singola scheda)

*es. Scala valori*  
*Nel caso in cui l'indicatore si attesti sotto il x%* → **100 punti**  
*Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra x% e x%* → **80 punti**  
*Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra x% e x%* → **40 punti**  
*Nel caso in cui l'indicatore sia superiore a x%* → **0 punti**



(\*) Perché abbia sufficiente significatività, questa componente di valutazione si intende valorizzabile solo in presenza di almeno 5 collaboratori da valutare.

|                       |
|-----------------------|
| <b>Note eventuali</b> |
|-----------------------|

eventuali note, utili a segnalare criticità e/o a modificare target ed obiettivi, in fase di monitoraggio in itinere

eventuali note, utili a motivare eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi, in fase consuntiva

|   |          |
|---|----------|
| <b>Punteggio totale scheda di valutazione</b> | <b>0</b> |
|---|----------|

**SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI**

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| <b>NOME E COGNOME DEL VALUTATO</b> | Avv.Massimiliano Mazzini - Dirigente Area 1 |
|------------------------------------|---|

|   |                                       |                                      |
|---|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Ambito organizzativo di diretta responsabilità</b> | <b>Ente</b>                           | <b>Camera di Commercio di Modena</b> |
|   | <b>Area Dirigenziale</b>              | <b>n. 1 (CDR EA, EB, EC, ED)</b>     |
|   | <b>Area Organizzativa</b>             |                                      |
|   | <b>Funzione o "gruppo funzionale"</b> |                                      |

|                               |   |  |
|-------------------------------|---|--|
| <b>Assegnazione obiettivi</b> | <b>Data Consegna presente Scheda di Valutazione</b> |  |
|                               | <b>Firma per ricevuta</b>                           |  |

|                                      |   |  |
|--------------------------------------|---|--|
| <b>Verifica in itinere obiettivi</b> | <b>Data verifica (Consegna Report Stato attuazione obiettivi e presente Scheda di Valutazione con punteggi intermedi)</b> |  |
|                                      | <b>Firma per ricevuta</b>   |  |

|                                      |   |  |
|--------------------------------------|---|--|
| <b>Verifica conclusiva obiettivi</b> | <b>Data verifica conclusiva (Consegna Report Attuazione obiettivi e presente Scheda di Valutazione con punteggi finali)</b> |  |
|                                      | <b>Firma per ricevuta</b>   |  |

|          |  | <b>PUNTI</b> | <b>PESO</b> | <b>TOTALE</b> | <b>VALORI RAGGIUNTI</b> |
|----------|--|--------------|-------------|---------------|-------------------------|
| <b>1</b> | <b>Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità</b> | <b>0</b>     | <b>30%</b>  | <b>0</b>      |                         |

|  |                      |          |
|--|----------------------|----------|
| Indicatori di efficacia / efficienza / qualità | <i>max 100 punti</i> | <b>0</b> |
|--|----------------------|----------|

**Obiettivi (operativi)**

**descrizione obiettivi selezionati**

es. Indicatore: Grado di raggiungimento risultati (media ponderata degli indicatori associati all'obiettivo)

*es. Scala valori*  
*Nel caso in cui l'indicatore superi il x%* → **40 punti**  
*Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra x% e x%* → **20 punti**  
*Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra x% e x%* → **10 punti**  
*Nel caso in cui l'indicatore sia inferiore a x%* → **0 punti**



**Obiettivi (operativi)**

**descrizione obiettivi selezionati**

es. Indicatore: Realizzazione progetti

*es. Scala valori*  
*Nel caso in cui l'indicatore sia equivalente a x SI e/o sia >x%* → **40 punti**  
*Nel caso in cui l'indicatore sia equivalente a x SI e/o sia compreso tra x% e x%* → **20 punti**  
*Nel caso in cui l'indicatore sia equivalente a x NO e/o sia <x%* → **0 punti**



**da selezionare (es. DECLINAZIONE OPERATIVA AZIONI STRATEGICHE PROMOZIONALI)**

es. Indicatore: Costi effettivamente sostenuti per le Iniziative promozionali nell'anno / Somme stanziare nel preventivo dell'anno per iniziative promozionali

*es. Scala valori*  
*Realizzazione di almeno x% del programma promozionale* → **20 punti**  
*Realizzazione di almeno x% del programma promozionale* → **15 punti**  
*Realizzazione di almeno x% del programma promozionale* → **10 punti**  
*Realizzazione di meno di x% del programma promozionale* → **0 punti**

|          |  |          |            |          |
|----------|--|----------|------------|----------|
| <b>2</b> | <b>Raggiungimento di specifici obiettivi individuali</b> | <b>0</b> | <b>30%</b> | <b>0</b> |
|----------|--|----------|------------|----------|

|                     |                      |          |
|---------------------|----------------------|----------|
| Obiettivi operativi | <b>max 100 punti</b> | <b>0</b> |
|---------------------|----------------------|----------|

|                                |   |  |  |
|--------------------------------|---|--|--|
| <b>Obiettivo (trasversale)</b> | es. Indicatore: Grado di copertura e tempestività rilevazione misure e validazione indicatori di competenza dell'area   |  |  |
|                                | <i>es. Scala valori</i><br><i>Nel caso in cui l'indicatore sia uguale a 100%</i> → <b>50 punti</b><br><i>Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra X% e X%</i> → <b>40 punti</b><br><i>Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra X% e X%</i> → <b>20 punti</b><br><i>Nel caso in cui l'indicatore sia inferiore a X%</i> → <b>0 punti</b> |  |  |

|                                |   |  |  |
|--------------------------------|---|--|--|
| <b>Obiettivo (trasversale)</b> | es. Indicatore: Grado di tempestività rilevazione propria distribuzione lavoro da parte degli addetti dell'area di competenza   |  |  |
|                                | <i>es. Scala valori</i><br><i>Nel caso in cui l'indicatore sia uguale a 100%</i> → <b>50 punti</b><br><i>Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra X% e X%</i> → <b>40 punti</b><br><i>Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra X% e X%</i> → <b>20 punti</b><br><i>Nel caso in cui l'indicatore sia inferiore a X%</i> → <b>0 punti</b> |  |  |

|          |   |          |            |          |
|----------|---|----------|------------|----------|
| <b>3</b> | <b>Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate</b> | <b>0</b> | <b>30%</b> | <b>0</b> |
|----------|---|----------|------------|----------|

|  |
|--|
| <b>max 100 punti</b>   |
| - Coinvolgimento e partecipazione nelle procedure di pianificazione-programmazione e controllo camerale nel suo complesso ( <b>max punti 20</b> )  |
| - Disponibilità a collaborare con unità organizzative non di diretta responsabilità per soluzione di problemi organizzativo-operativi, nonché per il raggiungimento di obiettivi trasversali ( <b>max punti 20</b> ) |
| - Livello di attuazione delle norme di trasparenza nelle materia di propria competenza ( <b>max punti 20</b> )   |
| - Capacità di adottare misure organizzative e direttive al personale che favoriscano la produttività e l'efficienza ( <b>max punti 20</b> )  |
| - Capacità di proporre soluzioni innovative nell'attività amministrativa e di individuare nuove declinazioni operative per la promozione dell'economia del territorio ( <b>max punti 20</b> )                        |

|           |  |          |            |          |
|-----------|--|----------|------------|----------|
| <b>4*</b> | <b>Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi</b> | <b>0</b> | <b>10%</b> | <b>0</b> |
|-----------|--|----------|------------|----------|

|                      |   |  |  |
|----------------------|---|--|--|
| <b>max 100 punti</b> | es. Indicatore: N. Ricorrenze nei giudizi effettuati del valore risultante quale proprio "valore moda" (tra schede diverse e nell'ambito di ciascuna scheda) / N. giudizi effettuati (N. schede compilate x giudizi valorizzati della singola scheda)   |  |  |
|                      | <i>es. Scala valori</i><br><i>Nel caso in cui l'indicatore si attesti sotto il x%</i> → <b>100 punti</b><br><i>Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra x% e x%</i> → <b>80 punti</b><br><i>Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra x% e x%</i> → <b>40 punti</b><br><i>Nel caso in cui l'indicatore sia superiore a x%</i> → <b>0 punti</b> |  |  |

(\*) Perché abbia sufficiente significatività, questa componente di valutazione si intende valorizzabile solo in presenza di almeno 5 collaboratori da valutare.

|                       |
|-----------------------|
| <b>Note eventuali</b> |
|-----------------------|

eventuali note, utili a segnalare criticità e/o a modificare target ed obiettivi, in fase di monitoraggio in itinere

eventuali note, utili a motivare eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi, in fase consuntiva

|   |          |
|---|----------|
| <b>Punteggio totale scheda di valutazione</b> | <b>0</b> |
|---|----------|

## SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| <b>NOME E COGNOME DEL VALUTATO</b> | Avv. Stefano Bellei - Conservatore del Registro delle Imprese |
|------------------------------------|---|

|   |                                       |                               |
|---|---------------------------------------|-------------------------------|
| <b>Ambito organizzativo di diretta responsabilità</b> | <b>Ente</b>                           | Camera di Commercio di Modena |
|   | <b>Area Dirigenziale</b>              | n. 2 (CDR FC)                 |
|   | <b>Area Organizzativa</b>             |                               |
|   | <b>Funzione o "gruppo funzionale"</b> |                               |

|                               |  |  |
|-------------------------------|--|--|
| <b>Assegnazione obiettivi</b> | Data Consegna presente Scheda di Valutazione |  |
|                               | Firma per ricevuta                           |  |

|                                      |  |  |
|--------------------------------------|--|--|
| <b>Verifica in itinere obiettivi</b> | Data verifica (Consegna Report Stato attuazione obiettivi e presente Scheda di Valutazione con punteggi intermedi) |  |
|                                      | Firma per ricevuta   |  |

|                                      |  |  |
|--------------------------------------|--|--|
| <b>Verifica conclusiva obiettivi</b> | Data verifica conclusiva (Consegna Report Attuazione obiettivi e presente Scheda di Valutazione con punteggi finali) |  |
|                                      | Firma per ricevuta   |  |

|   |   | PUNTI | PESO | TOTALE | VALORI RAGGIUNTI |
|---|---|-------|------|--------|------------------|
| 1 | Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità | 0     | 30%  | 0      |                  |

|  |                      |   |
|--|----------------------|---|
| Indicatori di efficacia / efficienza / qualità | <i>max 100 punti</i> | 0 |
|--|----------------------|---|

**Obiettivi (operativi)**

**descrizione obiettivi selezionati**

Indicatori specificati

*es. Scala valori*

*Nel caso in cui l'indicatore superi il x% → 30 punti*  
*Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra x% e x% → 20 punti*  
*Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra x% e x% → 10 punti*  
*Nel caso in cui l'indicatore sia inferiore a x% → 0 punti*



**Obiettivi (operativi)**

**descrizione obiettivi selezionati**

es. Indicatore: Realizzazione progetti

*es. Scala valori*

*Nel caso in cui l'indicatore sia equivalente a x SI e/o sia >x% → 30 punti*  
*Nel caso in cui l'indicatore sia equivalente a x SI e/o sia compreso tra x% e x% → 20 punti*  
*Nel caso in cui l'indicatore sia equivalente a x NO e/o sia <x% → 0 punti*



**Obiettivi (operativi)**

**da selezionare (es. EFFETTUARE TEMPESTIVAMENTE LE ISCRIZIONI NEL REGISRO DELLE IMPRESE)**

es. Indicatore: Grado di raggiungimento risultati (media ponderata degli indicatori associati all'obiettivo)

*es. Scala valori*

*Nel caso in cui l'indicatore superi il x% → 40 punti*  
*Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra x% e x% → 30 punti*  
*Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra x% e x% → 20 punti*  
*Nel caso in cui l'indicatore sia inferiore a x% → 0 punti*



|          |  |          |            |          |
|----------|--|----------|------------|----------|
| <b>2</b> | <b>Raggiungimento di specifici obiettivi individuali</b> | <b>0</b> | <b>30%</b> | <b>0</b> |
|----------|--|----------|------------|----------|

|                     |                      |          |
|---------------------|----------------------|----------|
| Obiettivi operativi | <b>max 100 punti</b> | <b>0</b> |
|---------------------|----------------------|----------|

|                                |   |  |  |
|--------------------------------|---|--|--|
| <b>Obiettivo (trasversale)</b> | <p>es. Indicatore: Grado di copertura e tempestività rilevazione misure e validazione indicatori di competenza dell'area</p> <p><i>es. Scala valori</i></p> <p><i>Nel caso in cui l'indicatore sia uguale a 100%</i> → <b>50 punti</b></p> <p><i>Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra X% e X%</i> → <b>40 punti</b></p> <p><i>Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra X% e X%</i> → <b>20 punti</b></p> <p><i>Nel caso in cui l'indicatore sia inferiore a X%</i> → <b>0 punti</b></p> |  |  |
|--------------------------------|---|--|--|

|                                |   |  |  |
|--------------------------------|---|--|--|
| <b>Obiettivo (trasversale)</b> | <p>es. Indicatore: Grado di tempestività rilevazione propria distribuzione lavoro da parte degli addetti dell'area di competenza</p> <p><i>es. Scala valori</i></p> <p><i>Nel caso in cui l'indicatore sia uguale a 100%</i> → <b>50 punti</b></p> <p><i>Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra X% e X%</i> → <b>40 punti</b></p> <p><i>Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra X% e X%</i> → <b>20 punti</b></p> <p><i>Nel caso in cui l'indicatore sia inferiore a X%</i> → <b>0 punti</b></p> |  |  |
|--------------------------------|---|--|--|

|          |   |          |            |          |
|----------|---|----------|------------|----------|
| <b>3</b> | <b>Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate</b> | <b>0</b> | <b>30%</b> | <b>0</b> |
|----------|---|----------|------------|----------|

|  |
|--|
| <b>max 100 punti</b>   |
| - Coinvolgimento e partecipazione nelle procedure di pianificazione-programmazione e controllo camerale nel suo complesso ( <b>max punti 20</b> )  |
| - Disponibilità a collaborare con unità organizzative non di diretta responsabilità per soluzione di problemi organizzativo-operativi, nonché per il raggiungimento di obiettivi trasversali ( <b>max punti 20</b> ) |
| - Livello di attuazione delle norme di trasparenza nelle materia di propria competenza ( <b>max punti 20</b> )   |
| - Capacità di adottare misure organizzative e direttive al personale che favoriscano la produttività e l'efficienza ( <b>max punti 20</b> )  |
| - Capacità di proporre soluzioni innovative nell'attività amministrativa e di individuare nuove declinazioni operative per la promozione dell'economia del territorio ( <b>max punti 20</b> )                        |

|            |  |          |            |          |
|------------|--|----------|------------|----------|
| <b>4 *</b> | <b>Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi</b> | <b>0</b> | <b>10%</b> | <b>0</b> |
|------------|--|----------|------------|----------|

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>max 100 punti</b>  |  |  |
| <p>es. Indicatore: N. Ricorrenze nei giudizi effettuati del valore risultante quale proprio "valore moda" (tra schede diverse e nell'ambito di ciascuna scheda) / N. giudizi effettuati (N. schede compilate x giudizi valorizzati della singola scheda)</p> <p><i>es. Scala valori</i></p> <p><i>Nel caso in cui l'indicatore si attesti sotto il x%</i> → <b>100 punti</b></p> <p><i>Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra x% e x%</i> → <b>80 punti</b></p> <p><i>Nel caso in cui l'indicatore sia compreso tra x% e x%</i> → <b>40 punti</b></p> <p><i>Nel caso in cui l'indicatore sia superiore a x%</i> → <b>0 punti</b></p> |  |  |

(\*) Perché abbia sufficiente significatività, questa componente di valutazione si intende valorizzabile solo in presenza di almeno 5 collaboratori da valutare.

|                       |
|-----------------------|
| <b>Note eventuali</b> |
|-----------------------|

eventuali note, utili a segnalare criticità e/o a modificare target ed obiettivi, in fase di monitoraggio in itinere

eventuali note, utili a motivare eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi, in fase consuntiva

|   |          |
|---|----------|
| <b>Punteggio totale scheda di valutazione</b> | <b>0</b> |
|---|----------|

# Obblighi dalla cui violazione discendono forme di responsabilità dirigenziale

(Aggiornamento al 25.11.2013)

**Tab. I - Obblighi concernenti la generalità delle Pubbliche Amministrazioni**

|   | OBBLIGO   | PRESCRIZIONE NORMATIVA  | FONTE                                |
|---|---|---|--------------------------------------|
| 1 | Emanazione del provvedimento amministrativo   | La mancata o tardiva emanazione del provvedimento costituisce <b>elemento di valutazione della performance individuale, nonché di responsabilità disciplinare e amministrativo-contabile del dirigente</b> e del funzionario inadempiente.  | L. 241/1990 Art. 2, comma 9          |
| 2 | Partecipazione alla conferenza di servizi ovvero adozione della determinazione motivata di conclusione del procedimento.  | La mancata partecipazione alla conferenza di servizi ovvero la ritardata o mancata adozione della determinazione motivata di conclusione del procedimento sono <b>valutate al fini della responsabilità dirigenziale o disciplinare e amministrativa, nonché ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato.</b>   | L. 241/1990 Art. 14 ter, comma 6 bis |
| 3 | Non ricorrere a contratti di collaborazione coordinata e continuativa per lo svolgimento di funzioni ordinarie e di non utilizzare i collaboratori come lavoratori subordinati. | Il ricorso a contratti di collaborazione coordinata e continuativa per lo svolgimento di funzioni ordinarie o l'utilizzo dei collaboratori come lavoratori subordinati è <b>causa di responsabilità amministrativa per il dirigente</b> che ha stipulato i contratti.   | D.Lgs. 165/2001 Art. 7, comma 6      |
| 4 | Raggiungimento degli obiettivi di performance e osservanza delle direttive imputabili al dirigente.   | Il mancato raggiungimento degli obiettivi accertato attraverso le risultanze del sistema di misurazione e valutazione della performance, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, ovvero l'inosservanza delle direttive imputabili al dirigente comportano <b>l'impossibilità di rinnovo dello stesso incarico dirigenziale.</b> In relazione alla gravità dei casi, l'amministrazione può inoltre <b>revocare l'incarico</b> | D.Lgs. 165/2001 Art. 21, comma 1     |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
|   |  | collocando il dirigente a disposizione dei ruoli di cui all'articolo 23 ovvero <b>recedere dal rapporto di lavoro</b> secondo le disposizioni del contratto collettivo.  |   |
| 5 | Dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici, degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall'amministrazione. | Al di fuori dei casi di cui al comma 1 dell'art. 21 del D.lgs. 165/2001, al dirigente nei confronti del quale sia stata accertata colpevole violazione del dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici, degli standard quantitativi e qualitativi fissati dalla amministrazione, conformemente agli indirizzi deliberati dalla Civit in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, <b>la retribuzione di risultato è decurtata</b> , sentito il Comitato dei garanti, in relazione alla gravità della violazione di una quota fino all'ottanta per cento.               | D.Lgs. 165/2001 Art. 21, comma 1 bis          |
| 6 | Regolarità nell'utilizzo del lavoro flessibile.  | c.5 quarto periodo<br>I dirigenti che operano in violazione delle disposizioni dell'art. 36 del D.lgs. 165/2001 (relativo all'utilizzo del lavoro flessibile) <b>sono responsabili anche ai sensi dell'articolo 21 dello stesso decreto</b> . Di tali violazioni si terrà conto in sede di valutazione dell'operato del dirigente ai sensi dell'art. 5 D.Lgs. 286/1999<br><br>c.5 quater I dirigenti che operano in violazione delle disposizioni dell'art. 36 del D.Lgs. 165/2001 sono, altresì, responsabili ai sensi dell'art. 21 dello stesso decreto. <b>Al dirigente responsabile di irregolarità nell'utilizzo del lavoro flessibile non può essere erogata la retribuzione di risultato.</b> | D.Lgs. 165/2001 Art. 36, e 5 e comma 5 quater |
| 7 | Esercizio dell'azione disciplinare.  | Il mancato esercizio o la decadenza dell'azione disciplinare, dovuti all'omissione o al ritardo, senza giustificato motivo, degli atti del procedimento disciplinare o a valutazioni sull'insussistenza dell'illecito disciplinare irragionevoli o manifestamente infondate, in relazione a condotte aventi oggettiva e palese rilevanza disciplinare, comporta, per i soggetti responsabili aventi qualifica dirigenziale, l'applicazione della sanzione disciplinare della sospensione dal servizio con privazione della retribuzione in proporzione alla gravità  | D.Lgs. 165/2001 Art. 55 sexies, comma 3       |

|    |  |  |   |
|----|--|--|---|
|    |  | dell'infrazione non perseguita, fino ad un massimo di tre mesi in relazione alle infrazioni sanzionabili con il licenziamento, ed altresì <b>la mancata attribuzione della retribuzione di risultato per un importo pari a quello spettante per il doppio del periodo della durata della sospensione.</b>  |   |
| 8  | Controllo sulle assenze.   | Il responsabile della struttura in cui il dipendente lavora nonché il dirigente eventualmente preposto all'amministrazione generale del personale, secondo le rispettive competenze, curano l'osservanza delle disposizioni dell'art. 55 septies del D.lgs. 165/2001 relative alle assenze, in particolare al fine di prevenire o contrastare, nell'interesse della funzionalità dell'ufficio, le condotte assenteistiche. <b>Si applicano, al riguardo, le disposizioni degli articoli 21 e 55-sexies, comma 3.</b> | D.Lgs. 165/2001<br>Art. 55 septies,<br>comma 6  |
| 9  | Comitato unico garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni | c. 05 La mancata costituzione del Comitato unico di garanzia comporta <b>responsabilità dei dirigenti incaricati della gestione del personale, da valutare anche al fine del raggiungimento degli obiettivi.</b>   | D.Lgs. 165/2001<br>Art. 57, comma 05  |
| 10 | Osservanza delle disposizioni per favorire l'accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici.                     | L'inosservanza delle disposizioni della presente legge <b>comporta responsabilità dirigenziale e responsabilità disciplinare</b> ai soggetti sensi degli articoli 21 e 55 del D.lgs. 165/2001 ferme restando eventuali responsabilità penali e civili previste dalle norme vigenti.  | L. 4/2004<br>Art. 9   |
| 11 | Attuazione delle disposizioni del Codice dell'amministrazione digitale (D.Lgs. 82/2005).                                   | L'attuazione delle disposizioni del Codice dell'amministrazione digitale (D.Lgs. 82/2005) <b>rileva al fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale dei dirigenti.</b>  | D.Lgs. 82/2005<br>Art. 12   |
| 12 | Trasmissione dei documenti attraverso la posta elettronica tra le pubbliche amministrazioni                                | c. 1 Le comunicazione dei documenti tra pubbliche amministrazioni avvengono mediante l'utilizzo della posta elettronica o in cooperazione applicativa; esse sono valide ai fini del procedimento amministrativo una volta che ne sia verificata la provenienza.<br>c.1-bis <b>L'inosservanza delle disposizioni di cui al comma 1, fermo restando l'eventuale</b>  | D.Lgs. 82/2005<br>Art. 47 c. 1 e c. 1bis<br>( comma inserito dall'art. 6, c.1.lett.a)<br>D.L.179/2012 conv. L.221/2012) |

|    |  |  |   |
|----|--|--|---|
|    |  | <b>responsabilità per danno erariale, comporta responsabilità dirigenziale e responsabilità disciplinare.</b>  |   |
| 13 | Accesso telematico e riutilizzo dei dati delle pubbliche amministrazioni   | c.4. Le attività volte a garantire l'accesso telematico e il riutilizzo dei dati delle pubbliche amministrazioni rientrano <b>tra i parametri di valutazione della performance dirigenziale ai sensi dell'articolo 11, comma 9, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.</b>   | D.Lgs. 82/2005<br>Art. 52 c. 4 ( articolo modificato dall'art. 9, c.1.lett.a)<br>D.L.179/2012 conv. L.221/2012)       |
| 14 | Comunicazione degli elementi necessari al completamento e aggiornamento dell'indice degli indirizzi delle pubbliche amministrazioni. | Le amministrazioni aggiornano gli indirizzi e i contenuti dell'indice (degli indirizzi delle pubbliche amministrazioni) tempestivamente e comunque con cadenza almeno semestrale secondo le indicazioni di DigitPA. La mancata comunicazione degli elementi necessari al completamento dell'indice e del loro aggiornamento <b>è valutata ai fini della responsabilità dirigenziale e dell'attribuzione della retribuzione di risultato ai dirigenti responsabili.</b>   | D.Lgs. 82/2005<br>Art. 57 bis. comma 3  |
| 15 | Istanze e dichiarazioni presentate alle pubbliche amministrazioni per via telematica   | c. 1. Le istanze e le dichiarazioni presentate per via telematica alle pubbliche amministrazioni e ai gestori dei servizi pubblici ai sensi dell'articolo 38, commi 1 e 3, del decreto del Presidente della Repubblica 28 dicembre 2000, n. 445, sono valide:<br><br>a) se sottoscritte mediante la firma digitale o la firma elettronica qualificata, il cui certificato è rilasciato da un certificatore accreditato;<br>b) ovvero, quando l'autore è identificato dal sistema informatico con l'uso della carta d'identità elettronica o della carta nazionale dei servizi, nei limiti di quanto stabilito da ciascuna amministrazione ai sensi della normativa vigente;<br>c) ovvero quando l'autore è identificato dal sistema informatico con i diversi strumenti di cui all'articolo 64, comma 2, nei limiti di quanto stabilito da ciascuna amministrazione ai sensi della normativa vigente nonché quando le istanze e le dichiarazioni sono inviate con le modalità di cui all'articolo 38, comma 3, del decreto del Presidente della Repubblica 28 dicembre 2000, n. 445;<br>c-bis) ovvero se trasmesse dall'autore mediante la propria casella di posta elettronica certificata purché le relative credenziali di accesso siano state rilasciate previa identificazione del titolare, anche per via telematica secondo modalità definite con | D.Lgs. 82/2005<br>Art. 65 c. 1 e c. 1ter ( comma inserito dall'art. 6, c.1.lett.b) e c)D.L.179/2012 conv. L.221/2012) |

|    |  |  |                                  |
|----|--|--|----------------------------------|
|    |  | <p>regole tecniche adottate ai sensi dell'articolo 71, e ciò sia attestato dal gestore del sistema nel messaggio o in un suo allegato. In tal caso, la trasmissione costituisce dichiarazione vincolante ai sensi dell'articolo 6, comma 1, secondo periodo. Sono fatte salve le disposizioni normative che prevedono l'uso di specifici sistemi di trasmissione telematica nel settore tributario.</p> <p>c. 1-ter. Il mancato avvio del procedimento da parte del titolare dell'ufficio competente a seguito di istanza o dichiarazione inviate ai sensi e con le modalità di cui al comma 1, lettere a), c) e c-bis), <b>comporta responsabilità dirigenziale</b> e responsabilità disciplinare dello stesso.</p> |                                  |
| 16 | Raggiungimento degli obiettivi previsti nel piano operativo e nei piani e programmi specifici sui processi di riorganizzazione e di riallocazione delle risorse. | Il mancato raggiungimento degli obiettivi previsti nel piano operativo di cui al comma 407, lettera b), e nei piani e programmi di cui al comma 413 sono <b>valutati ai fini della corresponsione ai dirigenti della retribuzione di risultato e della responsabilità dirigenziale.</b>  | L. 296/2006<br>Art. 1, comma 414 |
| 17 | Rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti.  | Il rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti <b>rappresenta un elemento di valutazione dei dirigenti; di esso si tiene conto al fine della corresponsione della retribuzione di risultato.</b> Il Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione, di concerto con il Ministro per la semplificazione normativa, adotta le linee di indirizzo per l'attuazione del presente articolo e per i casi di grave e ripetuta inosservanza dell'obbligo di provvedere entro i termini fissati per ciascun procedimento. ( D.M.12 Gennaio 2010)   | L. 69/2009<br>Art. 7, comma 2    |
| 18 | Eliminazione degli sprechi relativi al mantenimento di documenti in forma cartacea   | A far data dal 1° gennaio 2010, gli obblighi di pubblicazione di atti e provvedimenti amministrativi aventi effetto di pubblicità legale si intendono assolti con la pubblicazione nei propri siti informatici da parte delle amministrazioni e degli enti pubblici obbligati. La pubblicazione è effettuata nel rispetto dei principi di eguaglianza e di non discriminazione, applicando i requisiti tecnici di accessibilità di cui all'articolo 11 della   | L. 69/2009<br>Art. 32, comma 1   |

|    |  |   |   |
|----|--|---|---|
|    |  | legge 9 gennaio 2004, n. 4. <b>La mancata pubblicazione nei termini di cui al periodo precedente è altresì rilevante ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili</b>   |   |
| 19 | Comunicazione delle informazioni necessarie alla realizzazione dell'attività di analisi e valutazione della spesa. | La mancata comunicazione delle informazioni necessarie alla realizzazione dell'attività di analisi e valutazione della spesa comporta l'applicazione di <b>sanzioni amministrative commisurate ad una percentuale della loro retribuzione di risultato compresa tra un minimo del 2 per cento e un massimo del 7 per cento.</b>   | L. 196/2009<br>Art.49   |
| 20 | Adozione del Piano della Performance.  | In caso di mancata adozione del Piano della performance è fatto <b>divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti</b> che risultano avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti.  | D.Lgs. 150/2009<br>Art. 10,c. 3   |
| 21 | Trasmissione entro il termine previsto dei dati per la definizione dei fabbisogni standard.                        | In caso di omessa trasmissione, senza motivata giustificazione, entro il termine previsto nella richiesta del MEF dei dati per la definizione dei fabbisogni standard propri dei programmi di spesa delle amministrazioni centrali dello Stato, l'amministrazione competente <b>riduce la retribuzione di risultato dei dirigenti responsabili</b> nella misura del 2 per cento.  | D.L. 98/2011<br>convertito con<br>modificazioni dalla<br>L 111/2011<br>Art. 9, comma 3  |
| 22 | Accesso telematico e riutilizzo dei dati delle pubbliche amministrazioni   | c.7 Entro il 31 marzo di ogni anno, le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, pubblicano nel proprio sito web, gli obiettivi di accessibilità per l'anno corrente e lo stato di attuazione del "piano per l'utilizzo del telelavoro" nella propria organizzazione, in cui identificano le modalità di realizzazione e le eventuali attività per cui non è possibile l'utilizzo del telelavoro. La redazione del piano in prima versione deve essere effettuata entro sessanta giorni dalla data di entrata in vigore della legge di conversione del | D.L. 18/10/2012,<br>n.179 convertito,<br>con modificazioni,<br>in legge 17<br>dicembre 2012, n.<br>221<br>Art 9, comma 7 e<br>comma 9 |

|    |   |   |   |
|----|---|---|---|
|    |   | <p>presente decreto (convertito, con modificazioni, in legge 17 dicembre 2012, n. 221- Ulteriori misure urgenti per la crescita del paese). <b>La mancata pubblicazione è altresì rilevante ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili.</b></p> <p>c.9 <b>L' inosservanza delle disposizioni del presente articolo, ivi inclusa la mancata pubblicazione degli obiettivi di cui al comma 7: è a) rilevante ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili.</b></p>  |   |
| 23 | <p>Predisposizione piano di prevenzione della corruzione ed adozione delle procedure di selezione e formazione dei dipendenti chiamati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione.</p> | <p>La mancata predisposizione del piano e la mancata adozione delle procedure per la selezione e la formazione dei dipendenti <b>costituiscono elementi di valutazione della responsabilità dirigenziale.</b></p>   | <p>L. 190/12<br/>Art 1, comma 8</p>     |
| 24 | <p>Commissione all'interno dell'amministrazione di un reato di corruzione</p>   | <p>c.12.In caso di commissione, all'interno dell'amministrazione, di un reato di corruzione accertato con sentenza passata in giudicato, <b>il responsabile individuato ai sensi del comma 7 del presente articolo (responsabile della prevenzione della corruzione) risponde ai sensi dell'articolo 21 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165,</b> e successive modificazioni, nonché sul piano disciplinare, oltre che per il danno erariale e all'immagine della pubblica amministrazione, salvo che provi tutte le seguenti circostanze:</p> <p>a) di avere predisposto, prima della commissione del fatto, il piano di cui al comma 5 e di aver osservato le prescrizioni di cui ai commi 9 e 10 del presente articolo;</p> <p>b) di aver vigilato sul funzionamento e sull'osservanza del piano.</p> <p>c. 13. La sanzione disciplinare a carico del responsabile individuato ai sensi del comma 7 non può essere inferiore alla sospensione dal servizio con privazione della retribuzione da un minimo di un mese ad un massimo di sei mesi.</p> | <p>L.190/12<br/>Art.1, c.12 e c. 13</p> |



|    |   |   |                          |
|----|---|---|--------------------------|
| 25 | Ripetute violazioni delle misure di prevenzione previste dal piano                                    | c.14 In caso di ripetute violazioni delle misure di prevenzione previste dal piano, <b>il responsabile individuato ai sensi del comma 7 del presente articolo (responsabile della prevenzione della corruzione)risponde ai sensi dell'articolo 21 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, nonché, per omesso controllo, sul piano disciplinare. La violazione, da parte dei dipendenti dell'amministrazione, delle misure di prevenzione previste dal piano costituisce illecito disciplinare. Entro il 15 dicembre di ogni anno, il dirigente individuato ai sensi del comma 7 del presente articolo pubblica nel sito web dell'amministrazione una relazione recante i risultati dell'attività svolta e la trasmette all'organo di indirizzo politico dell'amministrazione. Nei casi in cui l'organo di indirizzo politico lo richieda o qualora il dirigente responsabile lo ritenga opportuno, quest'ultimo riferisce sull'attività.</b> | L.190/12<br>Art.1, c.14  |
| 26 | Pubblicazioni delle informazioni rilevanti ai fini della trasparenza dell'attività amministrativa     | 33. La mancata o incompleta pubblicazione, da parte delle pubbliche amministrazioni, delle informazioni di cui al comma 31 ( informazioni rilevanti ai fini della trasparenza dell'attività amministrativa) costituisce violazione degli standard qualitativi ed economici ai sensi dell'articolo 1, comma 1, del decreto legislativo 20 dicembre 2009, n. 198, <b>ed è comunque valutata ai sensi dell'articolo 21 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni.</b> Eventuali ritardi nell'aggiornamento dei contenuti sugli strumenti informatici sono sanzionati a carico dei responsabili del servizio.   | L.190/12<br>Art.1, c.33  |
| 27 | Obblighi di pubblicazione e predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità. | L'inadempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente o la mancata predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità costituiscono <b>elemento di valutazione della responsabilità dirigenziale, eventuale causa di responsabilità per danno all'immagine dell'amministrazione e sono comunque valutati ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato.</b>   | D.Lgs. 33/2013<br>Art 46 |
| 28 | Rilascio certificazioni delle somme dovute per  | c.2 La mancata registrazione sulla piattaforma elettronica entro il termine di cui al comma 1   | D.L. 35/2013 capo II     |

|  |   |   |                                  |
|--|---|---|----------------------------------|
|  | <p>somministrazioni, forniture ed appalti mediante piattaforma elettronica.</p> | <p>(venti giorni dall'entrata in vigore del decreto) è <b>rilevante ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili e comporta responsabilità dirigenziale e disciplinare</b> ai sensi degli articoli 21 e 55, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni. I dirigenti responsabili sono assoggettati, altresì, ad <b>una sanzione pecuniaria pari a 100 euro per ogni giorno di ritardo nella registrazione sulla piattaforma elettronica.</b></p> <p>c.5 Il mancato adempimento da parte delle pubbliche amministrazioni alle disposizioni di cui al comma 4 (certificazioni dei debiti certi, liquidi ed esigibili, maturati alla data del 31.12.2012, con l'indicazione dei dati identificativi del creditore) <b>rileva ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili</b> e comporta responsabilità dirigenziale e disciplinare ai sensi degli articoli 21 e 55, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni.</p> | <p>Art. 7, comma 2 e comma 5</p> |
|--|---|---|----------------------------------|



Camera di Commercio  
Modena

## ***ALLEGATO 8***

***IL MANUALE PER LA VALUTAZIONE***

***DEL PERSONALE NON DIRIGENTE***



## Indice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA.....</b>   | <b>3</b>  |
| LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....                                  | 3         |
| LA METODOLOGIA ADOTTATA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i><br>INDIVIDUALE ..... | 3         |
| MODALITÀ PER GARANTIRE LA TRASPARENZA TOTALE DEL SISTEMA .....   | 7         |
| <br>   |           |
| <b>2. PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> .....</b>                         | <b>8</b>  |
| PIANIFICAZIONE STRATEGICA, PROGRAMMAZIONE OPERATIVA ED ASSEGNAZIONE<br>OBIETTIVI .....                 | 10        |
| MONITORAGGIO E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE .....   | 11        |
| MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI PROGRAMMATI ..                            | 12        |
| <br>   |           |
| <b>3. ALLEGATI .....</b>   | <b>14</b> |



## 1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

### ***La misurazione e la valutazione della performance organizzativa***

La sfera della *performance* organizzativa costituisce la parte preponderante del più ampio sistema di valutazione del personale, all'interno del quale, oltre all'analisi dei risultati ottenuti dalle unità organizzative di diretta responsabilità/appartenenza ai diversi livelli, vengono considerati anche i comportamenti organizzativi agiti e gli obiettivi individuali che il Segretario Generale e i dirigenti di area possono decidere di assegnare ai propri collaboratori singolarmente o in gruppo.

### ***La metodologia adottata per la misurazione e valutazione della performance individuale***

La metodologia utilizzata tiene conto dei seguenti aspetti:

- . il collegamento tra performance organizzativa e performance individuale, a partire dai ruoli di direzione e responsabilità fino a comprendere tutto il personale;
- . la valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa;
- . l'individuazione di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti, collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione;
- . la valutazione delle competenze professionali e manageriali manifestate;
- . la capacità di valutazione dimostrata dal VALUTATORE nei confronti del VALUTATO in termini di differenziazione delle valutazioni;
- . la definizione di obiettivi individuali in termini di risultati e comportamenti attesi;
- . il supporto alle singole persone nel miglioramento della loro performance;
- . la valutazione della performance e la comunicazione dei risultati e delle aspettative alla singola persona.

Il sistema è sinteticamente rappresentato dallo schema seguente:

| <b>IL VALUTATO</b>      | <b>COSA SI VALUTA</b>                        |                       |   |   | <b>CHI VALUTA</b>      | <b>SUPPORTO METODOLOGICO</b>   |
|-------------------------|--|-----------------------|---|---|------------------------|--|
| SEGRETARIO GENERALE     | Performance organizzativa struttura          | Obiettivi individuali | Competenze professionali e manageriali                  | Capacità valutazione collaboratori              | GIUNTA SU PROPOSTA OIV | <b>ORGANISMO<br/>INDIPENDENTE<br/>DI VALUTAZIONE<br/>-<br/>STRUTTURA<br/>TECNICA DI<br/>SUPPORTO<br/>ALL'OIV PER LA<br/>MISURAZIONE E<br/>LA VALUTAZIONE<br/>DELLA<br/>PERFORMANCE</b> |
| DIRIGENTI               | Performance Area Dirigenziale di competenza  | Obiettivi individuali | Competenze professionali e manageriali                  | Capacità valutazione collaboratori              | SEGRETARIO GENERALE    |  |
| POSIZIONI ORGANIZZATIVE | Performance Area Organizzativa di competenza | Obiettivi individuali | Competenze, comportamenti professionali e organizzativi | Se valutano, capacità valutazione collaboratori | DIRIGENTI              |  |
| ADDETTI                 | Performance Area Organizzativa appartenenza  | Obiettivi individuali | Competenze, comportamenti professionali e organizzativi |   | DIRIGENTI              |  |

### **Il Segretario Generale**

- . Promuove l'attivazione del processo;
- . Procede alla comunicazione degli obiettivi strategici ai dirigenti, ai quali assegna anche i comportamenti organizzativi attesi;
- . Sottoscrive le schede di assegnazione degli obiettivi operativi (ex ante) e di valutazione (ex post) dei dirigenti e dei collaboratori degli uffici di staff;
- . Effettua la valutazione delle prestazioni (risultati e comportamenti organizzativi) dei dirigenti anche sulla base della proposta formulata dall'OIV.
- . Effettua la valutazione delle prestazioni (risultati e comportamenti organizzativi) dei dipendenti dei suoi uffici di staff.

### **Il Dirigente**

- . Condivide con le Posizioni Organizzative (PO) della propria Area Dirigenziale (AD) gli obiettivi, i connessi indicatori e i risultati attesi che saranno utilizzati per la misurazione e valutazione della performance organizzativa e procede alla relativa assegnazione;
- . Definisce le eventuali priorità (i pesi) degli obiettivi di ciascuna Area Organizzativa di propria competenza;



- . Condivide con gli altri dirigenti e con le PO della propria Area Dirigenziale eventuali modifiche in itinere.
- . Effettua la valutazione delle prestazioni (risultati e comportamenti organizzativi) delle PO e degli addetti della propria AD (qualora stabilito in contrattazione decentrata anche sulla base delle valutazioni proposte dalle PO);
- . Sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e di valutazione degli addetti della propria AD.
- . Al fine della necessaria armonizzazione con il ciclo della performance, condivide metodologicamente con la Struttura tecnica di supporto dell'OIV la gestione delle schede di valutazione nelle diverse fasi del processo: predisposizione scheda di assegnazione obiettivi (ex ante), monitoraggio risultati (in itinere), valutazione raggiungimento obiettivi (ex post).

#### **La Posizione Organizzativa (PO)**

- . Condivide con i dipendenti della propria Area Organizzativa (AO) gli obiettivi della struttura, propone e condivide quelli dell'AO di competenza, definisce gli obiettivi individuali o di gruppo, i connessi indicatori e i risultati attesi che saranno utilizzati per la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.
- . Definisce le eventuali priorità degli obiettivi individuali o di gruppo, assegnando agli obiettivi a egli indicatori connessi il relativo peso.
- . Procede, in nome e per conto dei dirigenti, alla relativa assegnazione, mediante consegna delle schede individuali di valutazione.
- . Condivide con i dipendenti dell'AO di competenza eventuali modifiche in itinere.
- . Provvede alla misurazione degli obiettivi, rilevando le misure e/o validando gli indicatori connessi.
- . Verifica i risultati raggiunti e, al termine del processo di valorizzazione dei risultati, trasmette le schede di valutazione di ciascun dipendente dell'AO di competenza al Dirigente competente.
- . Laddove stabilito in sede di contrattazione decentrata, collabora alla valutazione della performance individuale del personale assegnato all'AO di competenza.



### **Il Personale addetto alle Aree Organizzative e agli uffici in staff**

- . Supporta la PO e/o il dirigente nella fase ascendente della programmazione dell'attività istituzionale volta alla definizione degli obiettivi operativi in coerenza con gli obiettivi ed i programmi strategici definiti dagli Organi politici e nella proposta degli obiettivi direttamente connessi alle proprie attività.
- . Prende atto degli obiettivi assegnatigli, dei risultati e dei comportamenti organizzativi attesi, in base all'area funzionale di appartenenza, mediante sottoscrizione della scheda di assegnazione degli obiettivi e la documentazione pubblicata nella sezione dedicata della Intranet.

### **L'OIV**

- . Esercita le attività di controllo strategico di cui all'art. 35 del DPR 254/05 e all'art. 14 del D.Lgs. 150/2009, riferendo al riguardo direttamente agli Organi politici e/o al Segretario Generale.
- . Monitora il ciclo della performance, di cui valuta l'avvio mediante l'adozione del Piano e la conseguente assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali.
- . Monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso.
- . Comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché ai soggetti esterni definiti normativamente.
- . Valida la Relazione sulla performance e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione.
- . Garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III del D.Lgs. 150/2009, secondo quanto previsto dal citato D.Lgs., dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità, di cui riferisce in fase di monitoraggio sull'applicazione degli strumenti di valutazione della *performance* individuale.
- . Propone, sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance,





all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale del dirigente di vertice per l'attribuzione del premio di cui al Titolo III del D.Lgs. 150/2009.

- . E' responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Civit o dagli altri soggetti individuati dalla norma.
- . Verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità e cura indagini di benessere organizzativo.
- . Promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui al Titolo II del D.Lgs. 150/2009 in tema di misurazione, valutazione e trasparenza della performance.

#### **La Struttura tecnica permanente di supporto all'OIV (STP)**

- . Svolge compiti di supporto dell'OIV curando l'istruttoria dei relativi procedimenti ed ogni funzione prevista dalle delibere Civit o degli altri soggetti individuati dalla norma.
- . Svolge attività di supporto al sistema di valutazione, anche al fine di proporre all'OIV eventuali correttivi al processo stesso e collabora con l'OIV per garantire, nelle varie fasi di processo, il rispetto dei tempi e delle modalità stabilite.
- . Cura la comunicazione istituzionale relativa al sistema.

#### **Modalità per garantire la trasparenza totale del sistema**

Per garantire la trasparenza del sistema di misurazione e valutazione delle *performance*, l'Amministrazione intende procedere con la più ampia diffusione delle informazioni. In particolare, per garantire pari opportunità di accesso alle informazioni per il personale dell'Amministrazione che opera presso le diverse sedi (centrali e periferiche), è stata resa disponibile sulla *Intranet* un'apposita sezione informativa. Tale sezione contiene la documentazione di carattere generale relativa al sistema di misurazione e valutazione e, per ciascun anno, gli obiettivi di *performance* e i report periodici.



## 2. PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE*

Le dimensioni di analisi della performance classificate nei macro-ambiti di misurazione individuati vengono misurate e valutate secondo il processo più diffusamente descritto nell'ambito del Sistema di Misurazione, che ne individua le fasi, i tempi, le modalità e i soggetti coinvolti, distinguendo l'ambito della pianificazione strategica e operativa da quello relativo alla programmazione delle attività istituzionali.

Le macro - aree in cui si articola il sistema di valutazione della performance sono le seguenti:

- . Area dei risultati (valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati all'ambito organizzativo di diretta responsabilità/appartenenza e al singolo dipendente come individuali e/o di gruppo);
- . Area dei comportamenti organizzativi (qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze, comportamenti manageriali, professionali ed organizzativi dimostrati).

Le valutazioni dei risultati e dei comportamenti attesi opportunamente combinate concorrono alla definizione della valutazione finale di ciascun dipendente secondo criteri che variano in base ai ruoli e alle responsabilità.

### **Area dei risultati**

Gli obiettivi sono programmati su base annuale e definiti, prima dell'inizio di ogni esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i titolari delle Aree Dirigenziali che a loro volta consultano i responsabili delle Aree Organizzative.

Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di pianificazione approvati con la RPP. Gli obiettivi assegnati oggetto della valutazione sono:

- . rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- . specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- . tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;



- . riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- . correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;
- . (a regime) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e di sistema, nonché confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente.

Per ciascun obiettivo vengono definiti il peso percentuale, indicatori di performance e connesso risultato atteso (per ciascun indicatore e per l'obiettivo nel suo complesso).

### **Area dei Comportamenti organizzativi**

L'area dei comportamenti organizzativi si riferisce alla valutazione dei comportamenti assegnati, che devono essere coerenti con gli obiettivi operativi e devono riferirsi al profilo professionale del dipendente. A ciascun comportamento può essere assegnato un peso percentuale in relazione alla strategia dell'Amministrazione e/o del Aree Dirigenziali e/o della Aree Organizzative, agli obiettivi specifici di sviluppo organizzativo, ai percorsi di sviluppo delle competenze del dipendente.

Le macro- fasi che scandiscono il processo sono:

- . Programmazione annuale delle attività e degli obiettivi operativi (a seguito ed in linea con la pianificazione strategica) e relativa assegnazione;
- . Monitoraggio e verifica intermedia;
- . Valutazione finale.



## ***Pianificazione strategica, programmazione operativa ed assegnazione obiettivi***

Le attività di pianificazione e programmazione sono sinteticamente descritte nella tabella che segue:

| <b>Fasi</b>                             | <b>Esito attività</b>  | <b>Attori coinvolti</b> | <b>Scadenza</b>   |
|---|--|-------------------------|---|
| Fase ascendente<br>( <i>bottom up</i> ) | Proposta obiettivi operativi / indicatori / pesi / target  | Area Organizzativa      | 15 novembre, a seguito approvazione RPP                     |
|   | Approvazione obiettivi operativi / indicatori / pesi / target a livello di AO  | PO                      | 30 novembre   |
|   | Approvazione obiettivi operativi / indicatori / pesi / target a livello di AD  | Dirigenti               | 15 dicembre   |
| Consolidamento                          | Valutazione coerenza cascading degli obiettivi operativi dagli obiettivi strategici e quadro integrato indicatori / pesi / target, a livello di Ente | SG                      | 15 gennaio  |
|   | Approvazione Piano della <i>performance</i> ed assegnazione obiettivi al Segretario Generale   | Giunta / OIV            | 31 gennaio  |
| Fase discendente<br>( <i>top down</i> ) | Determina SG di assegnazione obiettivi e risorse a livello di Area Dirigenziale  | SG                      | entro 14 gg. dall'approvazione del Piano della performance  |
|   | Assegnazione obiettivi e risorse a livello di Area Organizzativa   | Dirigenti               | entro 14 gg. dall'assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti |
|   | Consegna schede di valutazione individuale   | PO                      | 28 febbraio   |



## ***Monitoraggio e misurazione della performance***

Il sistema di valutazione individuale utilizza le misure, gli indicatori e i dati rilevati nell'ambito del più generale sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa di Ente del Ciclo di gestione della performance, rappresentata ex ante nell'albero della performance (allegato al Piano della performance), in itinere dai report di monitoraggio intermedio, ex post nella Relazione sulla performance.

L'utilizzo di moduli informatici interconnessi consente di costruire e valorizzare nel corso dell'anno, sino all'esito finale, le schede di valutazione individuale a partire dal sistema di pianificazione e controllo strategico e da quello di rilevazione e rendicontazione dei risultati raggiunti, garantendone in tal modo la piena trasparenza ed oggettività.

La gestione della scheda prevede tre diverse fasi che rispecchiano il processo di valutazione:

**Scheda assegnata:** condivisione degli obiettivi individuali con il dipendente, mediante la consegna e la sottoscrizione della scheda di valutazione.

**Scheda revisionata:** eventuale integrazione/modifica della scheda a seguito del monitoraggio in itinere della performance individuale.

**Scheda chiusa:** consegna e sottoscrizione della scheda individuale, al termine del processo di misurazione e valutazione annuale della performance complessiva.

Per gli obiettivi di risultato, selezionati in via generale tra quelli individuati nel Piano della performance e/o utilizzandone in tutto o in parte gli indicatori connessi, la scheda di valutazione individuale riporta i seguenti campi:

**COMPONENTE DI VALUTAZIONE:** come prima descritte e sintetizzate nella tabella alla voce "Cosa si valuta"

- . **PESO (%)**: indica il peso percentuale assegnato alle diverse componenti di valutazione (la somma deve essere pari a 100)
- . **RAGGIUNGIMENTO (%)**: indica il valore percentuale realizzato dalle singole componenti di valutazione

**OBIETTIVO:** descrizione dell'obiettivo assegnato

- . **PESO OBIETTIVO (%)** indica il peso dell'obiettivo nell'ambito della singola



componente di valutazione (la somma dei pesi degli obiettivi per una stessa componente deve essere pari a 100, in caso di un solo obiettivo il peso è pari a 100)

- . **RAGGIUNGIMENTO (%)**: indica la media ponderata della performance degli indicatori associati all'obiettivo. In caso di un solo indicatore, coincide con la performance dell'indicatore.

**INDICATORI**: descrizione dell'indicatore o degli indicatori definiti per l'obiettivo (max 4 indicatori per obiettivo)

- . **PESO (%)**: indica il peso dell'indicatore nella valutazione dell'obiettivo (la somma dei pesi degli indicatori per uno stesso obiettivo deve essere pari a 100, in caso di un solo indicatore il peso è pari a 100)
- . **TARGET**: indica il risultato atteso per l'indicatore a fine anno. Nel caso l'indicatore esprima un numero ne viene indicato il valore; nel caso sia un rapporto è indicata una %; nel caso di indicatori On/Off: 100 indica ON, 0 indica OFF; nel caso di un indicatore di tempo: 100 indica FATTO NEI TEMPI.
- . **VALORE**: indica il valore raggiunto dall'indicatore alla data di verifica, estratto dal sistema di monitoraggio e controllo e rappresentato nelle medesime forme descritte per il target.
- . **PERFORMANCE (%)**: indica il rapporto tra il valore raggiunto dall'indicatore ed il relativo target. Il dato viene calcolato automaticamente dal sistema di monitoraggio e controllo e da qui estratto.

**FIRMA DEL VALUTATORE E DEL VALUTATO**: può contenere note, utili a motivare eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi e/o a segnalare criticità.

### ***Misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati***

Al termine e sulla base del processo di rendicontazione della performance ed a seguito dell'approvazione della Relazione sulla performance e della relativa validazione, prende avvio il processo di misurazione dei risultati attesi e di valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati.



Le schede di valutazione, valorizzate per quanto attiene all'area dei risultati (prime due componenti della valutazione) con i dati estratti dal sistema di rilevazione e controllo – di cui la Relazione sulla performance e soprattutto la Validazione della Relazione ad opera dell'OIV hanno già verificato la correttezza del processo e la veridicità dei dati – vengono trasmesse ai dirigenti per la conseguente valutazione dei comportamenti organizzativi.

Laddove sia stata contrattualmente stabilita la collaborazione delle PO nel processo di valutazione dei dipendenti assegnati alle AO di competenza, le relative schede vengono trasmesse dalle PO ai dirigenti valorizzate integralmente. Le valutazioni effettuate dalle PO in relazione ai comportamenti organizzativi e alle competenze si intendono comunque come proposte che i dirigenti potranno confermare o modificare, rimanendo in capo agli stessi questa responsabilità.

#### **La definizione del punteggio e formazione della graduatoria**

Concorrono alla definizione del punteggio la performance degli obiettivi dell'area di diretta responsabilità/appartenenza, degli obiettivi individuali e la valutazione dei comportamenti organizzativi.

La somma pesata del livello di raggiungimento delle componenti di valutazione rappresenta il punteggio complessivo ottenuto dal dipendente.

Detti punteggi sono utili alla formazione della graduatoria finale delle performance di ciascun singolo dipendente.

#### **La consegna delle schede**

Ai dipendenti le schede di valutazione finali sono consegnate dai dirigenti, anche mediante la collaborazione delle PO di diretta competenza; alle PO sono consegnate dai dirigenti responsabili; agli addetti degli uffici in staff vengono consegnate dal Segretario Generale.



### **3. ALLEGATI**

- Modello di scheda di assegnazione obiettivi/valutazione della performance dei dipendenti
- Modello di scheda di assegnazione obiettivi/valutazione della performance delle Posizioni Organizzative



## Valutazione individuale della C.C.I.A.A. DI MODENA

### NOMINATIVO

Dipendente Area ...  
Scheda assegnata

|                          |                         |
|--------------------------|-------------------------|
| DATA DI CREAZIONE:       | gg/mm/aaaa              |
| VALUTATORE:              | .....                   |
| DESCRIZIONE SCHEDA:      | Scheda personale        |
| PERIODO DI VALUTAZIONE:  | gg/mm/aaaa - gg/mm/aaaa |
| PERFORMANCE COMPLESSIVA: | .....                   |
| NOTE:                    | .....                   |

### - INDICATORI DI PERFORMANCE DELL'AREA DI APPARTENENZA -

*Peso della componente: 30%*

Percentuale di raggiungimento della componente: .....

Performance degli obiettivi operativi associati all'Area .....

*Raggiungimento obiettivo: .....*

*Peso Obiettivo: 100%*

| <b>Indicatore</b>   | <b>Valore</b> | <b>Target</b> | <b>Performance</b> | <b>Peso</b> |
|---|---------------|---------------|--------------------|-------------|
| - Indicatore di sintesi della performance dell'Area ..... | ....          | ....          | ....               | ....        |

### - OBIETTIVI INDIVIDUALI -

*Peso della componente: 40%*

Percentuale di raggiungimento della componente: .....

Descrizione dell'obiettivo .....

*Raggiungimento obiettivo: .....*

*Peso Obiettivo: ....%*

| <b>Indicatore</b>                  | <b>Valore</b> | <b>Target</b> | <b>Performance</b> | <b>Peso</b> |
|------------------------------------|---------------|---------------|--------------------|-------------|
| -Descrizione dell'indicatore ..... | ....          | ....          | ....               | ....        |

Descrizione dell'obiettivo .....

*Raggiungimento obiettivo: .....*

*Peso Obiettivo: ....%*

| <b>Indicatore</b>                  | <b>Valore</b> | <b>Target</b> | <b>Performance</b> | <b>Peso</b> |
|------------------------------------|---------------|---------------|--------------------|-------------|
| -Descrizione dell'indicatore ..... | ....          | ....          | ....               | ....        |

**- CAPACITA' E COMPETENZE -**

**Peso della componente: 30%**

*Percentuale di raggiungimento della componente: .....*

|  |                      |                    |           |
|--|----------------------|--------------------|-----------|
| Livello di conoscenza e capacità tecnico-professionali e disponibilità costante nell'aggiornamento | Ottenimento:<br>__/5 | Giudizio:<br>..... | Peso: 25% |
| Disponibilità a collaborare con i colleghi e con altre unità organizzative                         | Ottenimento:<br>__/5 | Giudizio:<br>..... | Peso: 25% |
| Livello di autonomia dimostrata  | Ottenimento:<br>__/5 | Giudizio:<br>..... | Peso: 25% |
| Livello di accuratezza dimostrata, controllo della qualità e del rispetto dei tempi                | Ottenimento:<br>__/5 | Giudizio:<br>..... | Peso: 25% |

Firma del valutatore \_\_\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_

MODENA lì .....

## Valutazione individuale della C.C.I.A.A. DI MODENA

### NOMINATIVO

Posizione Organizzativa

Scheda assegnata

|                          |                         |
|--------------------------|-------------------------|
| DATA DI CREAZIONE:       | gg/mm/aaaa              |
| VALUTATORE:              | .....                   |
| DESCRIZIONE SCHEDA:      | Scheda personale        |
| PERIODO DI VALUTAZIONE:  | gg/mm/aaaa - gg/mm/aaaa |
| PERFORMANCE COMPLESSIVA: | .....                   |
| NOTE:                    | .....                   |

### - INDICATORI DI PERFORMANCE DELL'AREA DI RESPONSABILITA' -

Peso della componente: 30%

Percentuale di raggiungimento della componente: .....

Performance degli obiettivi operativi associati all'Area .....

Raggiungimento obiettivo: .....

Peso Obiettivo: 100%

| Indicatore  | Valore | Target | Performance | Peso |
|---|--------|--------|-------------|------|
| - Indicatore di sintesi della performance dell'Area ..... | ....   | ....   | ....        | .... |

### - OBIETTIVI INDIVIDUALI -

Peso della componente: 40%

Percentuale di raggiungimento della componente: .....

Descrizione dell'obiettivo .....

Raggiungimento obiettivo: .....

Peso Obiettivo: .....%

| Indicatore                         | Valore | Target | Performance | Peso |
|------------------------------------|--------|--------|-------------|------|
| -Descrizione dell'indicatore ..... | ....   | ....   | ....        | .... |

Descrizione dell'obiettivo .....

Raggiungimento obiettivo: .....

Peso Obiettivo: .....%

| Indicatore                         | Valore | Target | Performance | Peso |
|------------------------------------|--------|--------|-------------|------|
| -Descrizione dell'indicatore ..... | ....   | ....   | ....        | .... |

**- CAPACITA' E COMPETENZE -**

*Peso della componente: 30% (oppure 25%\*)*

Percentuale di raggiungimento della componente: .....

|  |                       |                    |           |
|--|-----------------------|--------------------|-----------|
| - Coinvolgimento e partecipazione nelle procedure di pianificazione e programmazione dell'attività dell'Ente | Ottenimento:<br>___/5 | Giudizio:<br>..... | Peso: 25% |
|--|-----------------------|--------------------|-----------|

|  |                       |                    |           |
|--|-----------------------|--------------------|-----------|
| - Disponibilità a collaborare con altre unità organizzative per soluzione di problemi organizzativi e operativi, nonché per il raggiungimento di obiettivi trasversali | Ottenimento:<br>___/5 | Giudizio:<br>..... | Peso: 25% |
|--|-----------------------|--------------------|-----------|

|  |                       |                    |           |
|--|-----------------------|--------------------|-----------|
| - Livello di attuazione delle norme di trasparenza nelle materie di propria competenza | Ottenimento:<br>___/5 | Giudizio:<br>..... | Peso: 25% |
|--|-----------------------|--------------------|-----------|

|   |                       |                    |           |
|---|-----------------------|--------------------|-----------|
| - Capacità di adottare misure organizzative e direttive al personale che favoriscano la produttività e l'efficienza | Ottenimento:<br>___/5 | Giudizio:<br>..... | Peso: 25% |
|---|-----------------------|--------------------|-----------|

**- CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI -**

*Peso della componente: 5% \**

Percentuale di raggiungimento della componente: .....

\* L'ambito "Capacità di valutazione dei propri collaboratori" verrà valorizzato solo nel caso in cui il responsabile di Posizione Organizzativa ricopra anche il ruolo di valutatore.

Firma del valutatore \_\_\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_

MODENA lì .....