

# Il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*

Versione 1 del 01.04.2011



Camera di Commercio  
Modena



## STATO DELLE REVISIONI

<b>Versione Sistema</b>	<b>Motivazione</b>	<b>Allegati</b>		<b>Provvedimento di approvazione</b>
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"		

<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,** sviluppatesi 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 basa 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

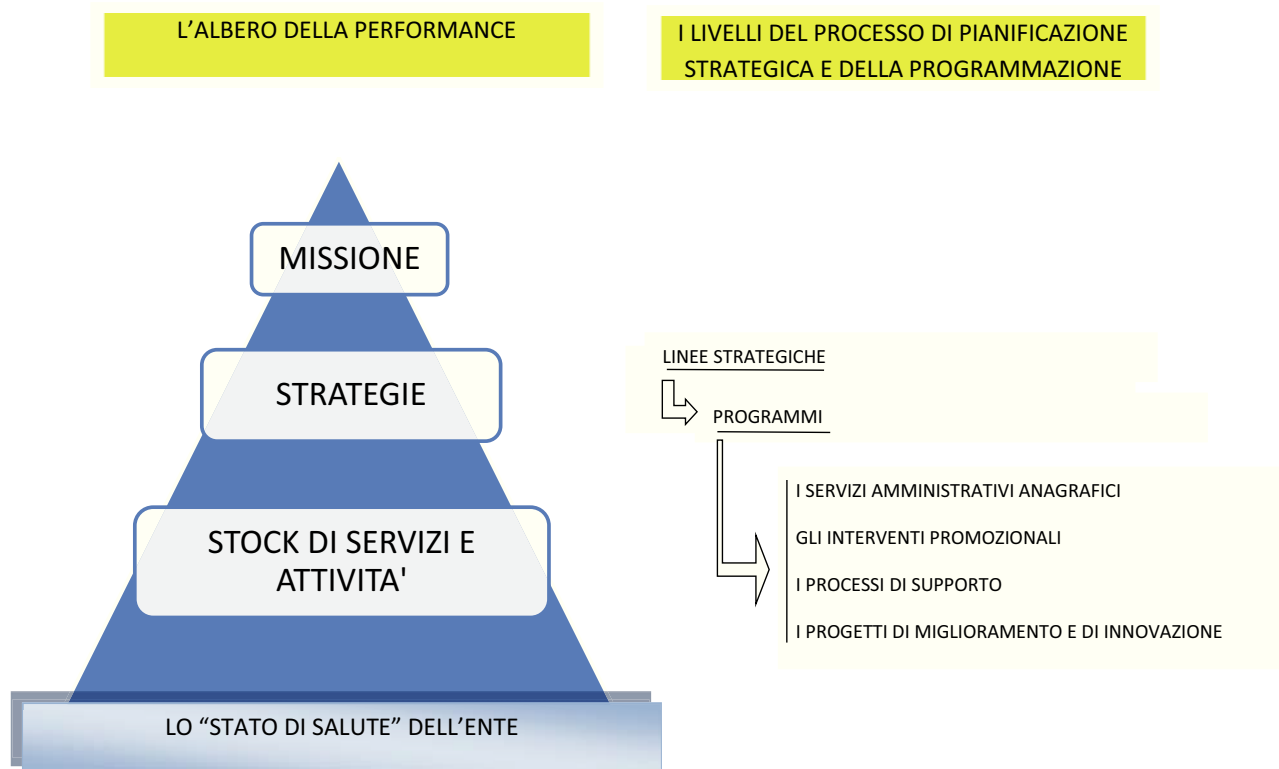
Allegato 6 - Le metodologie per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa

Allegato 7 - Il manuale per la valutazione della dirigenza

Allegato 8 - Il manuale per la valutazione del personale

## ALLEGATO 2

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



	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	Indicatori 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	Indicatori 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	Indicatori 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)	Indicatori 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	Indicatori di <i>input/efficacia</i>	no		
			il rispetto delle fasi e dei tempi previsti	Indicatori di processo/efficacia	no		Monitorare, in itinere, i singoli programmi al fine di intervenire in caso di sostanziali scostamenti

	Liv.	Mappe strategico-operative	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 <i>output</i> 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 <i>input/efficienza</i>	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;	Indicatori di <i>output</i> Indicatori di efficacia	no	Metodologie di misurazione dei costi dei processi/prodotti	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; ❖ rendicontare i risultati conseguiti rispetto a quanto pianificato.
			il livello previsto di assorbimento delle risorse;	Indicatori di <i>input/efficienza</i>	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	Indicatori di <i>output</i> Indicatori di qualità/efficacia	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
			l'efficienza nell'impiego delle risorse	Indicatori di <i>input/efficienza</i>	si		
		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).

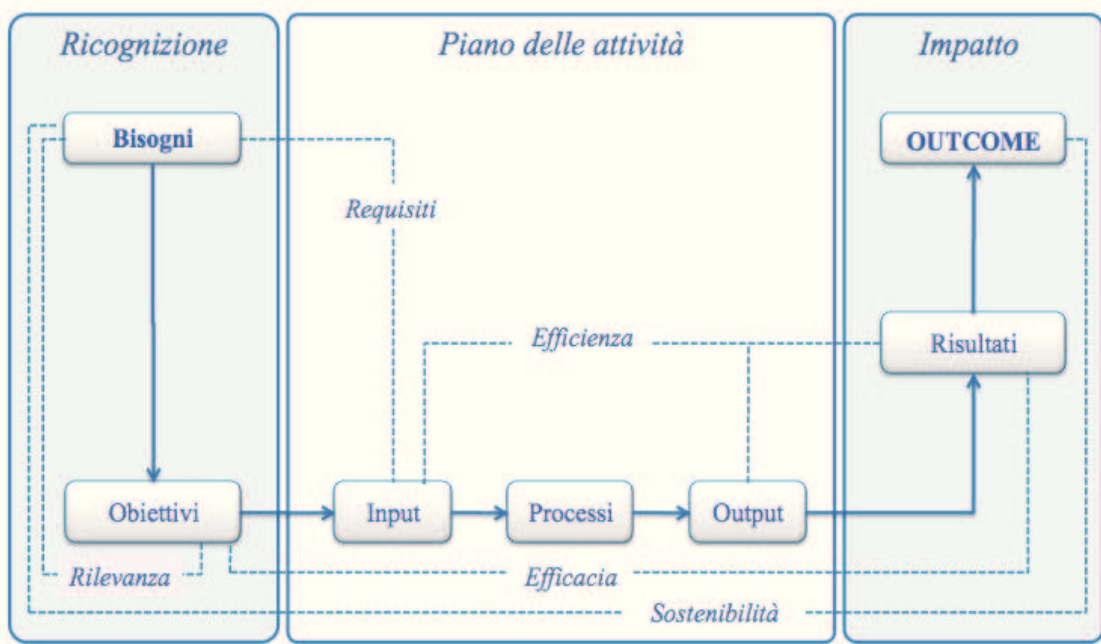
## **Allegato n. 4 - Le tipologie di indicatori**

---

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:



Allegato 5

**Gli indicatori di  
benchmarking approvati  
ai sensi dell'art. 35 del  
DPR 254 del 2005**

**Unioncamere**

## **Il Sistema Informativo Pareto e gli indicatori (art. 35 del DPR 254/05)**

Roma, Marzo 2010

1

### **Indice**

#### **1 Premessa: gli obiettivi e i contenuti del documento**

#### **2 Il quadro d'insieme: gli indicatori sugli effetti delle politiche e per il monitoraggio sull'Ente camerale**

2.1 Il contesto normativo e metodologico del sistema di monitoraggio nelle Camere di commercio

2.2 Lo schema generale del sistema di monitoraggio

2.3 Gli indicatori per il monitoraggio sugli effetti delle politiche

2.4 Gli indicatori per il monitoraggio sull'Ente

#### **3 Il sistema informativo "Pareto" e gli indicatori di benchmarking ai sensi dell'art. 35, co. 6, del DPR 254/2005**

3.1 La premessa normativa e metodologica per il benchmarking

3.2 L'articolazione degli indicatori di benchmarking approvata

#### **4 L'elenco degli indicatori ad oggi individuati ed approvati dalla Commissione ai sensi dell'art. 35 del DPR 254/05**

4.1 Gli indicatori di struttura

4.2 Gli indicatori economico-patrimoniali

2

# 1 Premessa: gli obiettivi

Con il presente documento ci si pone l'obiettivo della diffusione dei risultati emersi dal lavoro finalizzato all'individuazione degli indicatori per la nuova edizione del sistema informativo per l'efficienza ed efficacia dei servizi camerali, denominato "Pareto". Indicatori che sono stati valutati ed approvati dalla Commissione istituita ai sensi dell'articolo 35 del DPR 254/2005.

Oltre a fornire una descrizione puntuale di ogni singolo indicatore (corredandolo del significato, dell'algoritmo di calcolo, delle fonti dei dati), si è voluto anche fornire una serie di "chiavi di lettura" emerse dai diversi tavoli di lavoro e, soprattutto, individuate dalla stessa Commissione. Sono elementi non esaustivi, ma sufficienti per stimolare un'attenzione nell'utilizzo dei dati e aprire una riflessione sulle modalità di interpretazione di quanto emerge.

La scelta metodologica intrapresa è stata, infatti, quella di individuare degli indicatori per l'analisi di "micro-fenomeni" e, quindi, di per se non strutturati per la "visione di insieme". Un forte focus sulla costruzione di "mattoncini" che possono essere utilizzati dalla Camera di commercio per elaborare "architetture più complesse". Quindi è chiaro che in una valutazione complessiva, per entrare in un esempio specifico, delle risorse umane e finanziarie impiegate per il funzionamento della "macchina organizzativa" o per l'attività promozionale si dovrà tenere conto non solo delle risorse monitorate dal singolo indicatore costruito per rilevare le attività della Camera di commercio, ma occorrerà prendere in considerazione anche le risorse impiegate nelle Aziende speciali, laddove presenti.

Di certo una fase evolutiva più complessa, che seguirà questa prima elaborazione di indicatori, dovrà permettere l'elaborazione di indicatori di "sintesi" in grado di misurare macro-fenomeni (si pensi ad esempio all'attività di esternalizzazione).

L'altra finalità del presente documento è quella di fornire un quadro d'insieme sul sistema informativo necessario per il supporto all'intera attività decisionale dell'Ente camerale. Quadro costituito solamente in parte dagli indicatori individuati ai sensi del co.6 del già citato articolo 35.

Infatti, per questioni puramente metodologiche, non tutti gli indicatori utili per il supporto ai processi decisionali della Camera di commercio possono essere individuati in una logica di benchmarking che è una metodologia vincolata da regole ben precise. A questo riguardo è importante la declinazione e quindi l'integrazione tra gli indicatori di benchmarking proposti nel presente documento e gli indicatori che le singole Camere di commercio, singolarmente o in gruppo, hanno individuato attivando, ad esempio, dei benchmarking a livello regionale. Il numero più circoscritto di Enti permette, infatti, di individuare una più ampia di indicatori comuni.

# 1 Premessa: contenuti del documento

Il presente documento, oltre al primo capitolo contenente la premessa, è stato articolato in ulteriori tre sezioni. Ed in particolare:

- il secondo capitolo, dove si riportano le scelte metodologiche e quindi l'articolazione generale del sistema di monitoraggio proposto per le Camere di commercio. Schema generale che contiene, chiaramente, indicatori non solo di benchmarking, ma anche quelli che la Camera di commercio dovrebbe elaborare in base alle proprie necessità di governo e monitoraggio.
- il terzo capitolo invece è dedicato alle premesse metodologiche e normative alla base dell'attivazione dei processi di benchmarking tra le Camere di commercio.
- il quarto capitolo, infine, è dedicato interamente agli indicatori (e i relativi algoritmi di calcolo) che sono stati individuati e approvati dalla Commissione ai sensi dell'articolo 35, co. 6, del DPR 254/2005.

## **2 Il quadro d'insieme: gli indicatori sugli effetti delle politiche e per il monitoraggio sull'ente camerale**

5

### **2.1 La premessa normativa e metodologica del sistema di monitoraggio**

La logica che ha guidato la costruzione del quadro d'insieme (rappresentato graficamente nelle pagine seguenti) è da ritrovare nella triplice necessità di rispondere:

- alle esigenze di governo dell'Ente;
- alle indicazioni normative;
- alla necessità di costruzione di un sistema di indicatori per il monitoraggio sui diversi aspetti di funzionamento della Camera di commercio.

#### Le esigenze di governo dell'Ente

I vari livelli di processo decisionale richiedono un sistema in grado di fornire l'adeguato supporto informativo.

#### Le indicazioni normative

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...*

Il DPR 254/2005 non è l'unica fonte normativa. Lo stesso decreto legislativo 150/2009, di attuazione della legge 4 marzo 2009 n. 15, focalizza con forza l'attenzione sul monitoraggio.

#### Gli indicatori per il monitoraggio

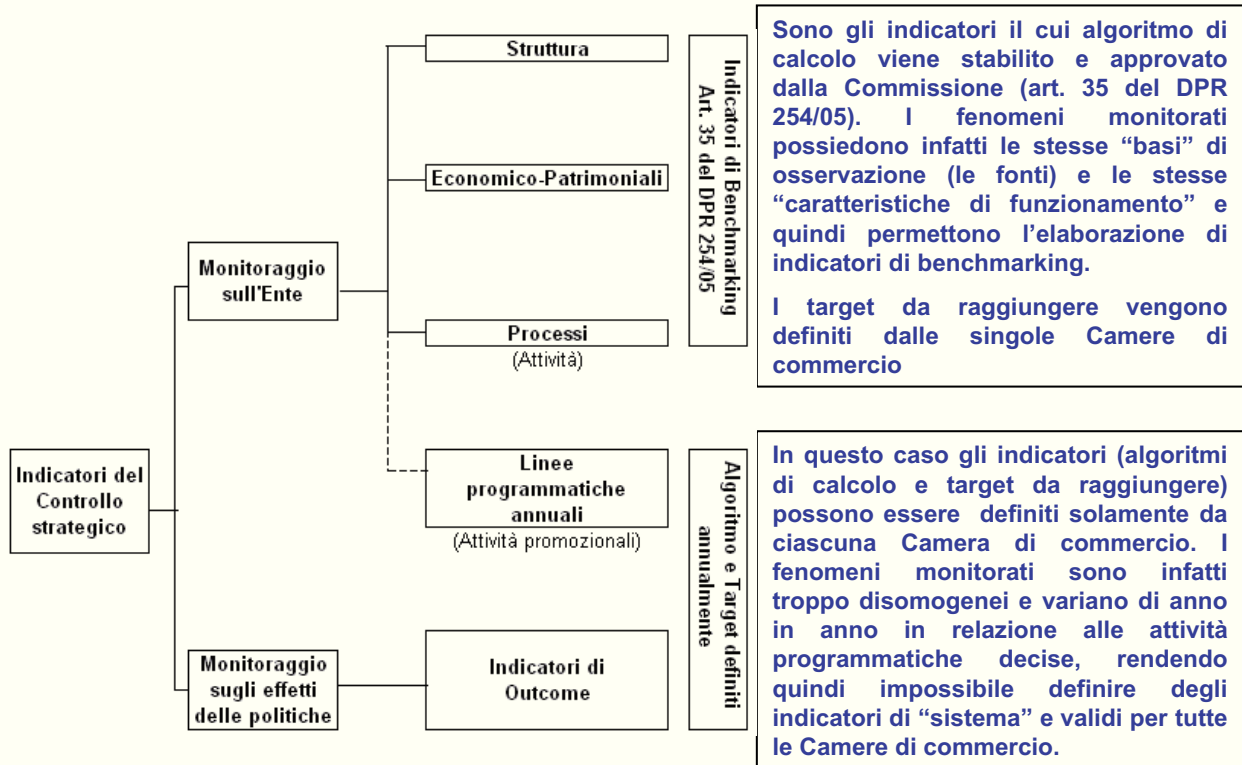
Tale attività può essere realizzata solamente attraverso appositi indicatori (e relativi target attesi) finalizzati a monitorare:

- le attività, ossia i processi di lavoro (sia essi di servizio alle imprese sia essi relativi al funzionamento della macchina organizzativa);
- i programmi che vengono annualmente definiti (linee programmatiche).

6

## 2.2 lo schema generale del sistema di monitoraggio

Lo schema, riportato di seguito, delinea l'insieme degli indicatori (e delle relative aree di monitoraggio) che possono fornire un esaustivo supporto informativo per il processo decisionale e valutativo della Camera di commercio.



## 2.3 Gli indicatori per il monitoraggio sugli effetti delle politiche

La programmazione pluriennale (art. 4 del DPR 254/2005) viene elaborata “*tenendo conto [...] dei risultati che si intendono conseguire*”. Stessa focalizzazione viene data anche all’interno della programmazione annuale.

L’individuazione e selezione di una politica di intervento (sia essa su base pluriennale che annuale) si basa sulla consapevolezza degli effetti che si intendono innescare (o semplicemente favorire) su un determinato fenomeno economico o sociale.

Un sistema di monitoraggio sugli effetti delle politiche consente agli organi decisionali della Camera di commercio di valutare, con modalità strutturali, le conseguenze nel tempo delle proprie strategie, al fine di consolidarle o anche di modificarle.

A tal fine è necessario elaborare degli indicatori definiti di “outcome”, ossia degli indicatori che misurano gli effetti delle politiche e quindi il loro impatto. Sono indicatori complessi da elaborare in quanto i fenomeni da “misurare” sono di per se complessi e, soprattutto, sono determinati da variabili esterne all’azione dell’Ente camerale.

La complessità dei fenomeni da monitorare e la specificità delle politiche intraprese dalle singole Camere di commercio rendono non possibile l’individuazione di indicatori di benchmarking ai sensi del comma 6 dell’articolo 35 del DPR 254/2005.



Con questa tipologia di indicatori, il focus si sposta sulla misurazione della capacità dell'Ente di raggiungere gli obiettivi strategici e di mantenere adeguati standard di efficienza, efficacia e qualità nei processi di lavoro e nella gestione delle risorse.

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 soddisfazione 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...*

Tale attività di "controllo strategico" può essere realizzata solamente attraverso appositi indicatori (e relativi target attesi) finalizzati a monitorare:

- le attività ossia i processi di lavoro (sia essi di servizio alle imprese sia essi relativi al funzionamento della macchina organizzativa);
- i programmi che vengono annualmente definiti (linee programmatiche).

Mentre i target attesi devono essere stabiliti da ciascuna Camera di commercio, una parte degli indicatori (soprattutto quelli relativi alle attività e ai processi) devono essere composti da indicatori definiti a livello nazionale come prevede il Regolamento di contabilità:

*"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. A tale fine è istituita presso l'Unione italiana delle Camere di commercio un'apposita commissione (co. 6)"*

### **3 Il sistema informativo "Pareto" e gli indicatori di benchmarking ai sensi dell'art. 35, co. 6, del DPR 254/2005**

L'attivazione di un sistema di benchmarking fornisce un alto valore aggiunto al sistema di monitoraggio che ogni singola realtà camerale può attivare. Il confronto, con tutte le accortezze necessarie ed opportune, può permettere di leggere il proprio dato con maggiore significatività. Per tale motivo l'articolo 35, co.6, 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. A tale fine è istituita presso l’Unione italiana delle Camere di commercio un’apposita commissione”*

Anche il decreto legislativo 150/2009 prevede che il sistema di monitoraggio si debba basare sulla definizione degli indicatori utili per *“...la comparazione con amministrazioni analoghe”*.

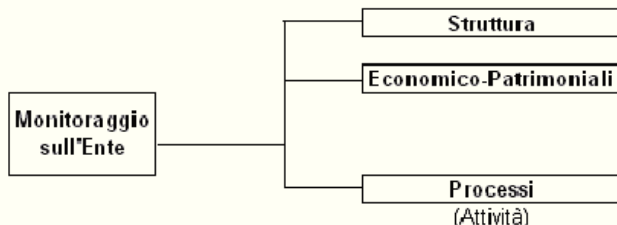
Prendendo a riferimento il più ampio quadro di riferimento relativo al sistema di monitoraggio, è possibile, però, attivare un sistema di benchmarking solamente per alcune parti di esso. La costruzione degli indicatori di benchmarking deve, infatti, rispettare alcune regole metodologiche.

In particolare per avere la possibilità di definire degli “standard di calcolo comuni” occorre che:

- Il fenomeno osservato sia presente in tutte le Camere di commercio.
- Tali elementi monitorati siano stabili negli anni.
- Il dato che alimenta l’algoritmo di calcolo degli indicatori sia individuabile in tutti gli Enti camerali.

Tutto ciò esclude, quindi, dall’attività di benchmarking tutte le attività promozionali che sono oggetto di programmazione annuale.

### 3.2 L’articolazione degli indicatori di benchmarking approvata



La scelta metodologica compiuta ha indirizzato l’elaborazione degli indicatori di benchmarking su tre livelli: gli indicatori di struttura, gli indicatori economico-patrimoniali e gli indicatori di processo.

Allo stato attuale è stata definita l’architettura e le logiche di costruzione degli indicatori di benchmarking, finalizzati alla misurazione della capacità dell’ente di raggiungere gli obiettivi strategici e di mantenere adeguati standard di efficienza, efficacia e qualità nei processi di lavoro e nella gestione delle risorse. Tale architettura prevede, innanzitutto, la focalizzazione sulle variabili organizzative (quali quelle che attengono alla dimensione economico-patrimoniale ed alla dimensione strutturale dell’ente), il cui presidio rende possibile la qualità e l’efficacia del servizio all’utenza. Il monitoraggio continuo e, quindi, l’innescio di azioni correttive su queste leve organizzative costituisce, infatti, l’elemento fondamentale per un corretto equilibrio ed un efficiente utilizzo delle risorse economiche e strutturali.

Con questa molteplice esigenza di controllo sono state, quindi, individuate tre tipologie di indicatori di benchmarking:

- 1) Gli *indicatori economico-patrimoniali*, attraverso i quali è possibile per la Camera di commercio monitorare e quindi agire per mantenere le tre dimensioni dell’equilibrio generale: a) l’equilibrio economico, che riguarda il bilanciamento tra i ricavi di esercizio e i costi di esercizio; b) l’equilibrio patrimoniale, che riguarda il bilanciamento tra le diverse tipologie di fonti e di impieghi; c) l’equilibrio finanziario, che si realizza attraverso il bilanciamento tra i flussi finanziari in entrata e quelli in uscita, considerati in un determinato arco temporale. Per questa tipologia di indicatori sono stati individuati e approvati dalla Commissione gli algoritmi di calcolo.
- 2) Gli *indicatori di struttura*, attraverso i quali è possibile monitorare le variabili strutturali, quale ad esempio l’allocazione delle risorse nelle varie Funzioni istituzionali. Per questa tipologia di indicatori sono stati individuati e approvati dalla Commissione gli algoritmi di calcolo.
- 3) Gli *indicatori di processo*, per il cui tramite è invece possibile monitorare la funzionalità dei processi di lavoro, la loro efficienza ed efficacia e il livello qualitativo raggiunto. I processi monitorati sono sia quelli primari, ossia quelli che generano il servizio all’utenza, sia quelli secondari, ossia quelli che sono funzionali alla macchina organizzativa, quali ad esempio quelli relativi alla gestione delle risorse umane o alla contabilità. In questo caso gli algoritmi di calcolo sono in corso di elaborazione.

## ***4 Elenco Indicatori ad oggi individuati e approvati dalla Commissione ai sensi dell'art. 35 del DPR 254/05***

Di seguito sono riportati gli indicatori di Struttura e quelli Economico-Patrimoniali approvati dall'apposita Commissione. Gli indicatori di Processo sono, invece, in corso di elaborazione e quindi di approvazione.

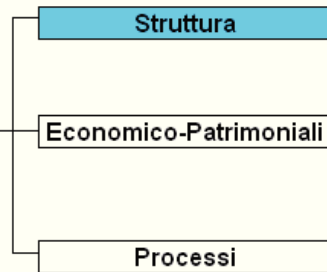
13

### ***4.1 Gli indicatori di Struttura (art. 35, co. 5, DPR 254/2005)***

14

# Elenco indicatori di Struttura

Monitoraggio  
sull'Ente



## Dimensionamento del personale

S1: Dimensionamento del personale  
 S2: Dimensionamento del personale della F.I. A  
 S3: Dimensionamento del personale della F.I. B  
 S4: Dimensionamento del personale della F.I. C  
 S5: Dimensionamento del personale della F.I. D

## Incidenza del personale nelle diverse F.I.

S6: Incidenza del personale della F.I. A  
 S7: Incidenza del personale della F.I. B  
 S8: Incidenza del personale della F.I. C  
 S9: Incidenza del personale della F.I. D

## Incidenza del personale stabile nelle diverse F.I.

S10: Incidenza del personale stabile della F.I. A  
 S11: Incidenza del personale stabile della F.I. B  
 S12: Incidenza del personale stabile della F.I. C  
 S13: Incidenza del personale stabile della F.I. D

## Incidenza del personale flessibile

S14: Incidenza del personale flessibile  
 S15: Incidenza del personale flessibile della F.I. A  
 S16: Incidenza del personale flessibile della F.I. B  
 S17: Incidenza del personale flessibile della F.I. C  
 S18: Incidenza del personale flessibile della F.I. D

## Costo del personale

S19: Costo del personale  
 S20: Costo del personale a tempo indeterminato  
 S21: Costo del personale flessibile  
 S22: Costo del personale della F.I. A  
 S23: Costo del personale della F.I. B  
 S24: Costo del personale della F.I. C  
 S25: Costo del personale della F.I. D

15

# Indicatori di struttura

Con gli indicatori di struttura si intende fornire una modalità di confronto tra le Camere di commercio su gli esiti delle diverse scelte di dimensionamento del personale sia in termini di unità impiegate che in termini di costo.

Per analizzare con più esattezza il fenomeno del personale impiegato si è scelto di considerare il tempo di attività effettivamente svolto dalle diverse unità professionali (stabile e flessibile) all'interno della Camera di commercio in un determinato periodo di tempo (dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n"). In particolare, il dato utilizzato in tutti gli indicatori è il personale espresso in unità equivalenti (ad esempio una unità di personale che ha prestato servizio nell'Ente camerale per l'intero anno di riferimento viene considerata come una unità ed allo stesso modo un dipendente che ha svolto servizio per sei mesi viene calcolato come 0,5 unità).

Gli algoritmi di questa tipologia di indicatori sono elaborabili per tutte le Camere di commercio e quindi possono essere utilizzati per attivare un processo di benchmarking.

**Tali indicatori sono stati individuati e validati dall'apposita Commissione ai sensi dell'articolo 35 del DPR 254/2005.**

Quello che emerge deve chiaramente essere letto alla luce di altre variabili e/o leve gestionali. Variabili quali ad esempio l'utilizzo delle Aziende speciali, o l'investimento effettuato in termini di informatizzazione dei processi o ancora l'utilizzo dell'esternalizzazione di attività o parte di esse.

16

## ***Dimensionamento del personale***

17

## **Dimensionamento del personale**

- S1: Dimensionamento del personale**
- S2: Dimensionamento del personale della F.I. A**
- S3: Dimensionamento del personale della F.I. B**
- S4: Dimensionamento del personale della F.I. C**
- S5: Dimensionamento del personale della F.I. D**

Il primo gruppo di indicatori mette in relazione due variabili: il personale e l'utenza (le imprese attive al 31/12 dell'anno "n"). In particolare viene focalizzata l'attenzione sul personale sia nella sua dimensione totale (quante unità di personale lavorano nella Camera di commercio ogni 1.000 imprese) che nella sua articolazione organizzativa, prendendo quindi a riferimento le Funzioni istituzionali (di seguito F.I.) previste dal Regolamento di contabilità: la F.I. A (Organi istituzionali e segreteria generale), la F.I. B (Servizi di supporto), la F.I. C (Anagrafe e servizi di regolazione del mercato) e la F.I. D (Studio, formazione, informazione e promozione economica).

Il dato permette il confronto tra i risultati delle politiche di assunzione messe in atto (all'interno dei vincoli normativi) dalle Camere di commercio unitamente alla diverse scelte organizzative operate nel tempo. Evidenzia, inoltre, come tali scelte si riflettono nella diversa allocazione di risorse nelle Funzioni istituzionali (sempre in relazione all'utenza).

Il confronto è maggiormente significativo se il benchmarking viene effettuato tra le Camere di commercio simili (si ricorda che il cluster dimensionale accorpa Enti camerali con un medesimo bacino di utenza).

Il dato però deve essere letto anche alla luce di altre variabili (tra le quali, ma non l'unica, la presenza delle Aziende speciali)

18

## Dimensionamento del personale - S1

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

Unità di misura: Numero puro

**Numeratore:**

*N° di personale che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" \* 1.000*

*Tempo Indeterminato + Dirigenti + Segretario generale + Forme di lavoro flessibile (Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.).*

*Personale espresso in unità equivalenti.*

**Denominatore:**

*Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n".*

19

## Dimensionamento del personale della F.I. A - S2

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" nella Funzione istituzionale A (*Organi istituzionali e segreteria generale*) su 1.000 imprese attive.

Unità di misura: Numero puro

**Numeratore:**

*N° di personale che ha svolto attività nella F.I. A dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" \* 1.000*

*Tempo Indeterminato + Dirigenti + Forme di lavoro flessibile (Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.).*

*Personale espresso in unità equivalenti.*

**Denominatore:**

*Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n".*

20

## Dimensionamento del personale della F.I. B - S3

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" nella Funzione istituzionale B (*Servizi di supporto*) su 1.000 imprese attive.

Unità di misura: Numero puro

**Numeratore:**

*N° di personale che ha svolto attività nella F.I. B dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" \* 1.000  
Tempo Indeterminato + Dirigenti+ Forme di lavoro flessibile (Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.).*

*Personale espresso in unità equivalenti.*

**Denominatore:**

*Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n".*

21

## Dimensionamento del personale della F.I. C - S4

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" nella Funzione istituzionale C (*Anagrafe e servizi di regolazione del mercato*) su 1.000 imprese attive.

Unità di misura: Numero puro

**Numeratore:**

*N° di personale che ha svolto attività nella F.I. C dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" \* 1.000  
Tempo Indeterminato + Dirigenti + Forme di lavoro flessibile (Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.).*

*Personale espresso in unità equivalenti.*

**Denominatore:**

*Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n".*

22

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" nella Funzione istituzionale D (*Studio, formazione, informazione e promozione economica*) su 1.000 imprese attive.

Unità di misura: Numero puro

**Numeratore:**

*N° di personale che ha svolto attività nella F.I. D dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" \* 1.000  
Tempo Indeterminato + Dirigenti + Forme di lavoro flessibile (Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.).*

*Personale espresso in unità equivalenti.*

**Denominatore:**

*Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n".*

## ***Incidenza del personale nelle diverse Funzioni istituzionali***



**S6: Incidenza del personale della F.I A**

**S7: Incidenza del personale della F.I B**

**S8: Incidenza del personale della F.I C**

**S9: Incidenza del personale della F.I D**

Il secondo gruppo di indicatori ha la finalità di evidenziare, attraverso un quadro chiaro ed immediato, come le diverse scelte operate dalle Camere di commercio abbiano causato una specifica articolazione del personale (sia quello stabile che quello flessibile) nelle diverse Funzioni istituzionali dell'Ente.

Scelte derivanti da strategie o semplicemente da fattori "storici" che si sono susseguiti all'interno dell'Ente camerale.

Anche in questo caso il confronto tra i diversi Enti camerali è particolarmente significativo se si utilizza come cluster di riferimento per il benchmarking quello dimensionale.

Il dato deve essere letto alla luce di altri variabili. La minore incidenza di personale nell'area promozionale, ad esempio, può essere compensata da un alto presidio da parte dell'Azienda speciale che è stata delegata dalla Camera di commercio a svolgere le attività in tale area.

25

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" nella Funzione istituzionale A (*Organi istituzionali e segreteria generale*) rispetto al totale del personale.

Unità di misura: Valore percentuale

**Numeratore:**

*N° di personale che ha svolto attività nella F.I. A dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n"*

*Tempo Indeterminato + Dirigenti + Forme di lavoro flessibile (Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.).*

*Personale espresso in unità equivalenti.*

**Denominatore:**

*N° di personale che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n"*

*(Tempo Indeterminato + Dirigenti + Forme di lavoro flessibile: Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.).*

*Personale espresso in unità equivalenti.*

26

## Incidenza del personale della F.I. B - S7

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" nella Funzione istituzionale B (*Servizi di supporto*) rispetto al totale del personale.

Unità di misura: Valore percentuale

### **Numeratore:**

*N° di personale che ha svolto attività nella F.I. B dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n"*

*Tempo Indeterminato + Dirigenti + Forme di lavoro flessibile (Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.).*

*Personale espresso in unità equivalenti.*

### **Denominatore:**

*N° di personale che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" (Tempo Indeterminato + Dirigenti + Forme di lavoro flessibile: Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.).*

*Personale espresso in unità equivalenti.*

27

## Incidenza del personale della F.I. C - S8

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" nella Funzione istituzionale C (*Anagrafe e servizi di regolazione del mercato*) rispetto al totale del personale.

Unità di misura: Valore percentuale

### **Numeratore:**

*N° di personale che ha svolto attività nella F.I. C dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n"*

*Tempo Indeterminato + Dirigenti + Forme di lavoro flessibile (Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.).*

*Personale espresso in unità equivalenti.*

### **Denominatore:**

*N° di personale che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" (Tempo Indeterminato + Dirigenti + Forme di lavoro flessibile: Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.).*

*Personale espresso in unità equivalenti.*

28

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" nella Funzione istituzionale D (*Studio, formazione, informazione e promozione economica*) rispetto al totale del personale.

Unità di misura: Valore percentuale

**Numeratore:**

*N° di personale che ha svolto attività nella F.I. D dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n"*

*Tempo Indeterminato + Dirigenti + Forme di lavoro flessibile (Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.).*

*Personale espresso in unità equivalenti.*

**Denominatore:**

*N° di personale che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" (Tempo Indeterminato + Dirigenti + Forme di lavoro flessibile: Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.).*

*Personale espresso in unità equivalenti.*

## ***Incidenza del personale stabile nelle diverse Funzioni istituzionali***

**S10: Incidenza del personale stabile della F.I. A**

**S11: Incidenza del personale stabile della F.I. B**

**S12: Incidenza del personale stabile della F.I. C**

**S13: Incidenza del personale stabile della F.I. D**

Il terzo gruppo di indicatori si focalizza di nuovo sulla diversa articolazione delle risorse umane inquadrate nelle quattro Funzioni istituzionali.

L'attenzione però viene data, in particolare, alle risorse stabili, ossia quelle risorse che, in una scelta strategica consapevole, dovrebbero coprire le attività e i processi che necessitano di una forte "introiezione organizzativa" (vuoi per esigenze di mantenere il know-how nell'organizzazione, vuoi per scelte economiche).

Anche in questo caso il benchmarking assume un maggiore significato se si prendono in considerazione anche i dati relativi alle Aziende speciali. Organizzazioni dove viene comunque condotta anche una politica di assunzione di risorse stabili.

31

## Incidenza del personale stabile della F.I. A - S10

Indica il peso del personale a tempo indeterminato, espresso in unità equivalenti, che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" nella Funzione istituzionale A (*Organi istituzionali e segreteria generale*) rispetto al totale del personale.

Unità di misura: Valore percentuale

**Numeratore:**

*N° di personale che ha svolto attività nella F.I. A dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" (Tempo Indeterminato + Dirigenti).*

*Personale espresso in unità equivalenti.*

**Denominatore:**

*N° di personale che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" (Tempo Indeterminato + Dirigenti).*

*Personale espresso in unità equivalenti.*

32

## Incidenza del personale stabile della F.I. B - S11

Indica il peso del personale a tempo indeterminato, espresso in unità equivalenti, che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" nella Funzione istituzionale B (*Servizi di supporto*) rispetto al totale del personale.

Unità di misura: Valore percentuale

**Numeratore:**

*N° di personale che ha svolto attività nella F.I. B dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" (Tempo Indeterminato + Dirigenti).*

*Personale espresso in unità equivalenti.*

**Denominatore:**

*N° di personale che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" (Tempo Indeterminato + Dirigenti).*

*Personale espresso in unità equivalenti.*

33

## Incidenza del personale stabile della F.I. C - S12

Indica il peso del personale a tempo indeterminato, espresso in unità equivalenti, che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" nella Funzione istituzionale C (*Anagrafe e servizi di regolazione del mercato*) rispetto al totale del personale.

Unità di misura: Valore percentuale

**Numeratore:**

*N° di personale che ha svolto attività nella F.I. C dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" (Tempo Indeterminato + Dirigenti).*

*Personale espresso in unità equivalenti.*

**Denominatore:**

*N° di personale che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" (Tempo Indeterminato + Dirigenti).*

*Personale espresso in unità equivalenti.*

34

Indica il peso del personale a tempo indeterminato, espresso in unità equivalenti, che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" nella Funzione istituzionale D (*Studio, formazione, informazione e promozione economica*) rispetto al totale del personale.

Unità di misura: Valore percentuale

**Numeratore:**

*N° di personale che ha svolto attività nella F.I. D dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" (Tempo Indeterminato + Dirigenti).*

*Personale espresso in unità equivalenti.*

**Denominatore:**

*N° di personale che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" (Tempo Indeterminato + Dirigenti).*

*Personale espresso in unità equivalenti.*

35

## *Incidenza del personale flessibile*

36

**S14: Incidenza del personale flessibile**

**S15: Incidenza del personale flessibile della F.I. A**

**S16: Incidenza del personale flessibile della F.I. B**

**S17: Incidenza del personale flessibile della F.I. C**

**S18: Incidenza del personale flessibile della F.I. D**

Il quarto gruppo, specularmente ai dati del terzo gruppo (*Incidenza del personale stabile nelle diverse F.I.*), evidenzia invece come la politica di utilizzo del personale flessibile (lavoro atipico) abbia inciso nella Camera di commercio in uno specifico anno non solo rispetto al totale delle risorse impiegate, ma anche nella sua articolazione nelle diverse Funzioni istituzionali.

Per misurare più esattamente il fenomeno, sono state prese a riferimento tutte le diverse forme di lavoro flessibile utilizzate dalle Camere di commercio: tempo determinato, formazione lavoro, cooperative sociali, lavoro socialmente utile, somministrazione lavoro, CO.CO.CO. .

37

Indica il peso del personale flessibile rispetto al totale del personale, espresso in unità equivalenti, che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 nell'anno "n".

Unità di misura: Valore percentuale

**Numeratore:**

*N° di personale flessibile che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" (Forme di lavoro flessibile: Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.).*

*Personale espresso in unità equivalenti.*

**Denominatore:**

*N° di personale che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" Tempo Indeterminato + Dirigenti + Segretario generale + Forme di lavoro flessibile (Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.).*

*Personale espresso in unità equivalenti.*

38

## Incidenza del personale flessibile della F.I. A - S15

Indica il peso del personale flessibile nella Funzione istituzionale A (*Organi istituzionali e segreteria generale*) rispetto al totale del personale flessibile, espresso in unità equivalenti, che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n".

Unità di misura: Valore percentuale

### **Numeratore:**

*N° di personale flessibile che ha svolto attività nella F.I. A dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" (Forme di lavoro flessibile: Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro).*

*Personale espresso in unità equivalenti.*

### **Denominatore:**

*N° di personale flessibile che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" (Forme di lavoro flessibile: Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.).*

*Personale espresso in unità equivalenti.*

39

## Incidenza del personale flessibile della F.I. B - S16

Indica il peso del personale flessibile nella Funzione istituzionale B (*Servizi di supporto*) rispetto al totale del personale flessibile, espresso in unità equivalenti, che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n".

Unità di misura: Valore percentuale

### **Numeratore:**

*N° di personale flessibile che ha svolto attività nella F.I. B dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" (Forme di lavoro flessibile: Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.).*

*Personale espresso in unità equivalenti.*

### **Denominatore:**

*N° di personale flessibile che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" (Forme di lavoro flessibile: Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.).*

*Personale espresso in unità equivalenti.*

40



## Incidenza del personale flessibile della F.I. C - S17

Indica il peso del personale flessibile nella Funzione istituzionale C (*Anagrafe e servizi di regolazione del mercato*) rispetto al totale del personale, espresso in unità equivalenti, che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n".

Unità di misura: Valore percentuale

### **Numeratore:**

*N° di personale flessibile che ha svolto attività nella F.I. C dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" (Forme di lavoro flessibile: Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.).*

*Personale espresso in unità equivalenti.*

### **Denominatore:**

*N° di personale flessibile che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" (Forme di lavoro flessibile: Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.).*

*Personale espresso in unità equivalenti.*

41

## Incidenza del personale flessibile della F.I. D - S18

Indica il peso del personale flessibile nella Funzione istituzionale D (*Studio, formazione, informazione e promozione economica*) rispetto al totale del personale flessibile, espresso in unità equivalenti, che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n".

Unità di misura: Valore percentuale

### **Numeratore:**

*N° di personale flessibile che ha svolto attività nella F.I. D dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" (Forme di lavoro flessibile: Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.).*

*Personale espresso in unità equivalenti.*

### **Denominatore:**

*N° di personale flessibile che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" (Forme di lavoro flessibile: Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.).*

*Personale espresso in unità equivalenti.*

42

## *Costo del personale*

43

## **Costo del personale**

- S19: Costo del personale**
- S20: Costo del personale a tempo indeterminato**
- S21: Costo del personale flessibile**
- S22: Costo del personale della F.I. A**
- S23: Costo del personale della F.I. B**
- S24: Costo del personale della F.I. C**
- S25: Costo del personale della F.I. D**

Il quinto gruppo infine ricalca la stessa focalizzazione sulle risorse umane (stabili, flessibili e la loro articolazione nelle diverse Funzioni istituzionali), ma utilizzando come elemento di analisi il costo ad esse attribuito.

44

## Costo del personale - S19

Indica il costo medio del personale della Camera di commercio.

Unità di misura: Euro

**Numeratore:**

*Costo del personale*

*Tempo indeterminato + Dirigenti + Forme di lavoro flessibile (Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.).*

*Voci di Conto economico*

*B.6 = "Personale" (Oneri correnti);*

*quote di B.7.a = "Prestazione servizi" (Oneri correnti\_Funzionamento).*

**Denominatore:**

*N° di personale che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n"*

*Tempo indeterminato + Dirigenti + Forme di lavoro flessibile (Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.).*

*Personale espresso in unità equivalenti a tempo pieno.*

45

## Costo del personale a tempo indeterminato - S20

Indica il costo medio del personale a tempo indeterminato e della dirigenza della Camera di commercio.

Unità di misura: Euro

**Numeratore:**

*Costo del personale a tempo indeterminato*

*Tempo indeterminato + Dirigenti.*

*Voci Conto economico:*

*quote di B.6 = "Personale" (Oneri correnti).*

**Denominatore:**

*N° di personale a tempo indeterminato che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n"*

*Tempo Indeterminato + Dirigenti.*

*Personale espresso in unità equivalenti a tempo pieno.*

46

## Costo del personale flessibile - S21

Indica il costo medio del personale flessibile della Camera di commercio.

Unità di misura: Euro

### **Numeratore:**

*Costo del personale con forme di lavoro flessibile*

*Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.*

*Voci di Conto economico:*

*quote di B.6 = "Personale" (Oneri correnti);*

*quote di B.7.a = "Prestazione servizi" (Oneri correnti\_Funzionamento).*

### **Denominatore:**

*N° di personale flessibile che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n"*

*Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.*

*Personale espresso in unità equivalenti a tempo pieno.*

## Costo del personale della F.I. A - S22

Indica il costo medio del personale della Funzione istituzionale A (*Organi istituzionali e segreteria generale*) della Camera di commercio.

Unità di misura: Euro

### **Numeratore:**

*Costo del personale della F.I. A al 31/12 dell'anno "n"*

*Tempo indeterminato + Dirigenti + Forme di lavoro flessibile (Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.)*

*Voci di Conto economico:*

*quote di B.6 = "Personale" (Oneri correnti) relative alla F.I. A;*

*quote di B.7.a = "Prestazione servizi" (Oneri correnti\_Funzionamento) relative alla F.I. A.*

### **Denominatore:**

*N° di personale che ha svolto attività nella F.I. A dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n"*

*Tempo indeterminato + Dirigenti + Forme di lavoro flessibile (Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.)*

*Personale espresso in unità equivalenti a tempo pieno.*

## Costo del personale della F.I. B - S23

Indica il costo medio del personale della Funzione istituzionale B (*Servizi di supporto*) della Camera di commercio.

Unità di misura: Euro

### **Numeratore:**

*Costo del personale della F.I. B al 31/12 dell'anno "n"*

*Tempo indeterminato + Dirigenti + Forme di lavoro flessibile (Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.).*

*Voci di Conto economico:*

*quote di B.6 = "Personale" (Oneri correnti) relative alla F.I. B;*

*quote di B.7.a = "Prestazione servizi" (Oneri correnti\_Funzionamento) relative alla F.I. B.*

### **Denominatore:**

*N° di personale che ha svolto attività nella F.I. B dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n"*

*Tempo indeterminato + Dirigenti + Forme di lavoro flessibile (Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.).*

*Personale espresso in unità equivalenti a tempo pieno.*

49

## Costo del personale della F.I. C - S24

Indica il costo medio del personale della Funzione istituzionale C (*Anagrafe e servizi di regolazione del mercato*) della Camera di commercio.

Unità di misura: Euro

### **Numeratore:**

*Costo del personale della F.I. C al 31/12 dell'anno "n"*

*Tempo indeterminato + Dirigenti + Forme di lavoro flessibile (Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.).*

*Voci di Conto economico:*

*quote di B.6 = "Personale" (Oneri correnti) relative alla F.I. C;*

*quote di B.7.a = "Prestazione servizi" (Oneri correnti\_Funzionamento) relative alla F.I. C*

### **Denominatore:**

*N° di personale che ha svolto attività nella F.I. C dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n"*

*Tempo indeterminato + Dirigenti + Forme di lavoro flessibile (Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.).*

*Personale espresso in unità equivalenti a tempo pieno.*

50

Indica il costo medio del personale della Funzione istituzionale D (*Studio, formazione, informazione e promozione economica*) della Camera di commercio.

Unità di misura: euro

### **Numeratore:**

*Costo del personale della F.I. D al 31/12 dell'anno "n"*

*Tempo indeterminato + Dirigenti + Forme di lavoro flessibile (Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.).*

*Voci di Conto economico:*

*quote di B.6 = "Personale" (Oneri correnti) relative alla F.I. D;*

*quote di B.7.a = "Prestazione servizi" (Oneri correnti\_Funzionamento) relative alla F.I. D*

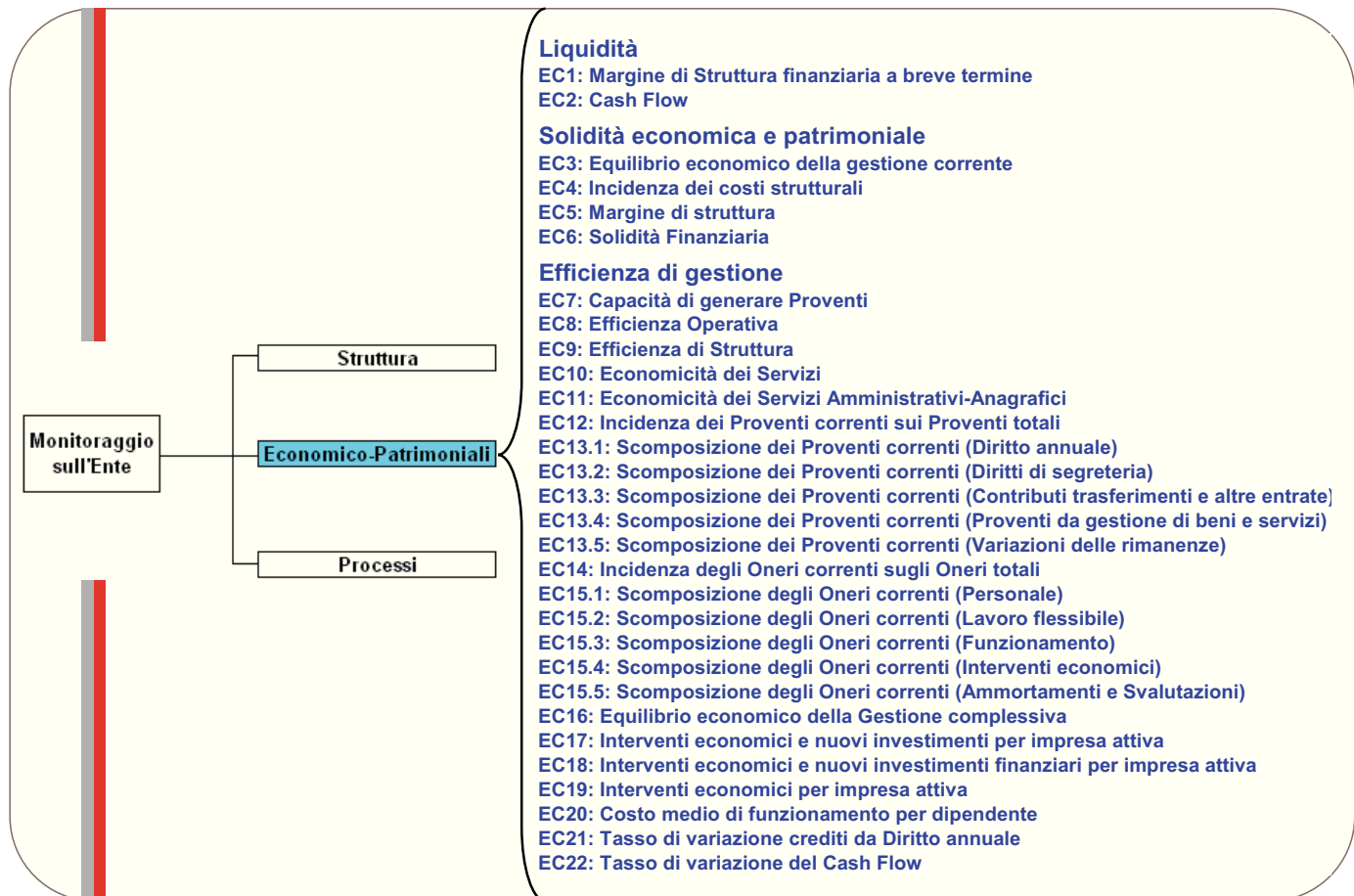
### **Denominatore:**

*N° di personale che ha svolto attività nella F.I. D dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n"*

*Tempo indeterminato + Dirigenti + Forme di lavoro flessibile (Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile + Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.).*

*Personale espresso in unità equivalenti a tempo pieno.*

## **4.2 Gli Indicatori Economico-Patrimoniali (art. 35, co 6, DPR 254/2005)**



Con gli indicatori Economico-Patrimoniali si intende fornire una modalità di confronto tra le Camere di commercio in ordine alla capacità di raggiungere e mantenere le tre dimensioni dell'equilibrio generale: economico, patrimoniale e finanziario.

- **Equilibrio economico:** attiene al bilanciamento tra i ricavi di esercizio (o più in generale i componenti positivi del reddito) e i costi di esercizio (o più in generale i componenti negativi del reddito).
- **Equilibrio patrimoniale:** attiene al bilanciamento tra i mezzi e le sostanze a disposizione (fonti) e le attività che le Camere di commercio svolgono per raggiungere il proprio fine (impieghi).
- **Equilibrio finanziario:** si realizza attraverso il bilanciamento tra i flussi finanziari in entrata e quelli in uscita, considerati in un determinato arco temporale. L'equilibrio monetario è un sottoinsieme dell'equilibrio finanziario e riguarda solo il bilanciamento tra i movimenti di entrate e uscite in denaro.

Gli algoritmi di questa tipologia di indicatori sono elaborabili in tutte le Camere di commercio e quindi possono essere utilizzati per attivare un processo di benchmarking.

**Tali indicatori sono stati individuati e validati dall'apposita Commissione ai sensi dell'articolo 35 del DPR 254/2005.**

# Liquidità

55

## Indicatori di liquidità

### **EC1: Margine di Struttura finanziaria a breve termine** **EC2: Cash Flow**

Con gli indicatori di liquidità si intende fornire una modalità di confronto tra le Camere di commercio in ordine alla capacità di far fronte alle obbligazioni in scadenza nel breve termine, attraverso le risorse finanziarie che si rendono disponibili nello stesso arco temporale, senza necessità di ricorrere allo smobilizzo di attività permanentemente vincolate all'Ente camerale.

Questi indici, quindi, aiutano a comprendere il contributo del capitale circolante alla formazione del fabbisogno finanziario e dei risultati di esercizio.

Per analizzare con più esattezza il fenomeno si è scelto di esprimere gli indici in percentuale rispetto all'attivo totale, al fine di fornire un'immediata e confrontabile percezione riguardo:

- eventuali "squilibri" positivi o negativi;
- liquidità prodotta o consumata nell'esercizio.

56



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.

Unità di misura: Valore percentuale

**Numeratore:**

*Attivo circolante - Passivo a breve*

*Voci di Stato patrimoniale:*

*B = "Attivo circolante" (Attivo)*

**Denominatore:**

*Passivo a breve*

*Voci di Stato patrimoniale:*

*D entro 12 mesi = "Debiti di funzionamento"(Passivo)*

*E = "Fondi per rischi ed oneri"(Passivo)*

*F = "Ratei e risconti passivi" (Passivo)*

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.

# Cash Flow - EC2

Misura la liquidità netta prodotta o consumata nell'esercizio in rapporto ai Proventi correnti.

Unità di misura: Valore percentuale

**Numeratore:**

*Cash Flow*

*Calcolo del Cash Flow: come indicato nel prospetto*



<b>AVANZO ECONOMICO DI ESERCIZIO</b>
+ AMMORTAMENTI
-/+ Δ CREDITI FUNZIONAMENTO
-/+ Δ RATEI E RISCOINTI ATTIVI
-/+ Δ PRESTITI E ANTICIPAZIONI ATTIVE
+/- Δ DEBITI FUNZIONAMENTO
+/- Δ RATEI E RISCOINTI PASSIVI
+/- Δ FONDO TFR
+/- Δ FONDO RISCHI E ONERI
<b>= FLUSSO DI CASSA OPERATIVO</b>
-/+ Δ INVESTIMENTI
+/- Δ DEBITI FINANZIAMENTO
<b>= FLUSSO DI CASSA</b>

**Denominatore:**

*Proventi correnti*

*Voci di Conto Economico:*

*A = "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.

## ***Solidità economica e patrimoniale***

59

## **Indicatori di solidità economica e patrimoniale**

**EC3: Equilibrio economico della gestione corrente**

**EC4: Incidenza dei costi strutturali**

**EC5: Margine di struttura**

**EC6: Solidità Finanziaria**

Con gli indicatori di solidità economica e patrimoniale si intende fornire una modalità di confronto tra le Camere di commercio in ordine alla capacità di mantenere:

- il bilanciamento tra oneri correnti e proventi correnti;
- una struttura del passivo dello stato patrimoniale in equilibrio con l'attivo.

60

Misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti.

Unità di misura: Valore percentuale

**Numeratore:**

*Oneri correnti*

*Voci di Conto Economico:*

*B = "Oneri correnti"*

**Denominatore:**

*Proventi correnti*

*Voci di Conto Economico:*

*A = "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.

## Incidenza dei costi strutturali – EC4

Misura l'incidenza dei Costi di struttura rispetto ai Proventi correnti.

Unità di misura: Valore percentuale

**Numeratore:**

*Oneri correnti – Interventi economici*

*Voci di Conto Economico:*

*B = "Oneri correnti"*

*B.8 = Interventi economici*

**Denominatore:**

*Proventi correnti*

*Voci di Conto Economico:*

*A = "Proventi correnti"*

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.

## Margine di struttura – EC5

Misura la capacità della Camera di commercio di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.

Unità di misura: Valore percentuale

**Numeratore:**

*Immobilizzazioni*

*Voci di Stato patrimoniale:*

A = "Immobilizzazioni" (Attivo)

**Denominatore:**

*Patrimonio netto*

*Voci di Stato patrimoniale:*

A = "Patrimonio netto" (Passivo)

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.

## Solidità Finanziaria – EC6

Misura la solidità finanziaria della Camera di commercio determinando la parte di finanziamento proveniente da mezzi propri.

Unità di misura: Valore percentuale

**Numeratore:**

*Patrimonio netto*

*Voci di Stato patrimoniale:*

A = "Patrimonio netto" (Passivo)

**Denominatore:**

*Passivo totale*

*Voci di Stato patrimoniale:*

"Totale generale Passivo"

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).

## *Efficienza di gestione*

65

## **Indicatori di efficienza di gestione**

- EC7: Capacità di generare Proventi**
- EC8: Efficienza Operativa**
- EC9: Efficienza di Struttura**
- EC10: Economicità dei Servizi**
- EC11: Economicità dei Servizi Amministrativi-Anagrafici**
- EC12: Incidenza dei Proventi correnti sui Proventi totali**
- EC13.1: Scomposizione dei Proventi correnti (Diritto annuale)**
- EC13.2: Scomposizione dei Proventi correnti (Diritti di segreteria)**
- EC13.3: Scomposizione dei Proventi correnti (Contributi trasferimenti e altre entrate)**
- EC13.4: Scomposizione dei Proventi correnti (Proventi da gestione di beni e servizi)**
- EC13.5: Scomposizione dei Proventi correnti (Variazioni delle rimanenze)**
- EC14: Incidenza degli Oneri correnti sugli Oneri totali**
- EC15.1: Scomposizione degli Oneri correnti (Personale)**
- EC15.2: Scomposizione degli Oneri correnti (Lavoro flessibile)**
- EC15.3: Scomposizione degli Oneri correnti (Funzionamento)**
- EC15.4: Scomposizione degli Oneri correnti (Interventi economici)**
- EC15.5: Scomposizione degli Oneri correnti (Ammortamenti e Svalutazioni)**
- EC16: Equilibrio economico della Gestione complessiva**
- EC17: Interventi economici e nuovi investimenti per impresa attiva**
- EC18: Interventi economici e nuovi investimenti finanziari per impresa attiva**
- EC19: Interventi economici per impresa attiva**
- EC20: Costo medio di funzionamento per dipendente**
- EC21: Tasso di variazione crediti da Diritto annuale**
- EC22: Tasso di variazione del Cash Flow**

Con gli indicatori di efficienza di gestione si intende fornire una modalità di confronto tra le diverse Camere di commercio in ordine alla loro capacità di gestire le risorse a disposizione.

66

## Capacità di Generare Proventi – EC7

Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla Camera di commercio oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria.

Unità di misura: Valore percentuale

**Numeratore:**

*Proventi correnti - (Entrate da diritto annuale + Diritti di segreteria)*

*Voci di Conto economico:*

A = "Proventi correnti"

A.1 = "Diritto annuale" (Proventi correnti)

A.2 = "Diritti di segreteria" (Proventi correnti)

**Denominatore:**

*Proventi correnti*

*Voci di Conto economico:*

A = "Proventi correnti"

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.

## Efficienza Operativa – EC8

Misura il costo medio "operativo" per azienda attiva.

Unità di misura: Valore percentuale

**Numeratore:**

*Oneri operativi (= Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti) della F.I. C e della F.I. D*

*Voci di Conto economico:*

B.6 = "Personale" (Oneri correnti) relativi alle F.I. C e D

B.7 = "Funzionamento" (Oneri correnti) relativi alle F.I. C e D

B.9 = "Ammortamenti e accantonamenti" (Oneri correnti) relativi alle F.I. C e D

**Denominatore:**

*Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"*

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.

## Efficienza di Struttura – EC9

Misura l'incidenza dei costi delle aree, che hanno la competenza sulla guida e sul funzionamento della Camera di commercio, rispetto agli Oneri correnti.

Unità di misura: Valore percentuale

**Numeratore:**

*Oneri correnti delle F.I. A e B*

*Voci di Conto economico:*

*B = "Oneri correnti" delle F.I. A e B*

**Denominatore:**

Oneri correnti

*Voci di Conto economico:*

*B = "Oneri correnti"*

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.

## Economicità dei Servizi - EC10

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".

Unità di misura: Valore percentuale

**Numeratore:**

*Proventi correnti - (Diritto annuale + Diritti di segreteria)*

*Voci di Conto economico:*

*A = "Proventi correnti"*

*A.1 = "Diritto annuale" (Proventi correnti)*

*A.2 = "Diritti di segreteria" (Proventi correnti)*

**Denominatore:**

*Oneri operativi (= Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti)*

*Voci di Conto economico:*

*B.6 = "Personale" (Oneri correnti)*

*B.7 = "Funzionamento" (Oneri correnti)*

*B.9 = "Ammortamenti e accantonamenti" (Oneri correnti)*

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.

Misura il rapporto tra i proventi generati dalla Camera di commercio attraverso i Servizi amministrativi-anagrafici rispetto agli oneri "operativi".

Unità di misura: Valore percentuale

**Numeratore:**

*Diritti di segreteria*

*Voci di Conto economico:*

A.2 = "Diritti di segreteria" (Proventi correnti)

**Denominatore:**

*Oneri operativi (= Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti) della F.I. C*

*Voci di Conto economico:*

B.6 = "Personale" (Oneri correnti) della F.I. C

B.7 = "Funzionamento" (Oneri correnti) della F.I. C

B.9 = "Ammortamenti e accantonamenti" (Oneri correnti) della F.I. C

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.

71

Misura l'incidenza dei proventi correnti rispetto ai proventi totali.

Unità di misura: Valore percentuale

**Numeratore:**

*Proventi correnti*

*Voci di Conto economico:*

A = "Proventi correnti"

**Denominatore:**

*Proventi totali*

*Voci di Conto economico:*

A = "Proventi correnti"

C.10 = "Proventi finanziari" (Gestione finanziaria)

D.12 = "Proventi straordinari" (Gestione straordinaria)

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).

72



## Scomposizione dei Proventi correnti (Diritto annuale) - EC13.1

Misura l'incidenza delle entrate da Diritto annuale sul totale dei Proventi correnti.  
Unità di misura: Valore percentuale

**Numeratore:**

*Diritto annuale*

*Voci di Conto economico:*

A.1 = "Diritto annuale" (Proventi correnti)

**Denominatore:**

*Proventi correnti*

*Voci di Conto economico:*

A = "Proventi correnti"

In generale, è auspicabile un valore quanto più basso possibile.

73

## Scomposizione dei Proventi correnti (Diritti di segreteria) - EC13.2

Misura l'incidenza delle entrate da Diritti di segreteria sul totale dei Proventi correnti.  
Unità di misura: Valore percentuale

**Numeratore:**

*Diritti di segreteria*

*Voci di Conto economico:*

A.2 = "Diritti di segreteria" (Proventi correnti)

**Denominatore:**

*Proventi correnti*

*Voci di Conto economico:*

A = "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.

74

## Scomposizione dei Proventi correnti (Contributi trasferimenti e altre entrate) - EC13.3

Misura l'incidenza di Contributi, trasferimenti e altre entrate sul totale dei Proventi correnti.

Unità di misura: Valore percentuale

**Numeratore:**

*Contributi trasferimenti e altre entrate*

*Voci di Conto economico:*

A.3 = "Contributi, trasferimenti e altre entrate" (Proventi correnti)

**Denominatore:**

*Proventi correnti*

*Voci di Conto economico:*

A = "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.

## Scomposizione dei Proventi correnti (Proventi da gestione di beni e servizi) - EC13.4

Misura l'incidenza dei Proventi da gestione di beni e servizi sul totale dei Proventi correnti.

Unità di misura: Valore percentuale

**Numeratore:**

*Proventi da gestione di beni e servizi*

*Voci di Conto economico:*

A.4 = "Proventi da gestione di beni e servizi" (Proventi correnti)

**Denominatore:**

*Proventi correnti*

*Voci di Conto economico:*

A = "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.

## Scomposizione dei Proventi correnti (Variazioni delle rimanenze) - EC13.5

Misura l'incidenza della Variazione delle rimanenze sul totale dei Proventi correnti.  
Unità di misura: Valore percentuale

**Numeratore:**

*Variazioni delle rimanenze*

*Voci di Conto economico:*

A.5 = "Variazioni delle rimanenze" (Proventi correnti)

**Denominatore:**

*Proventi correnti*

*Voci di Conto economico:*

A = "Proventi correnti"

Il valore dell'indice misura quanto la "Variazione delle rimanenze" incida sul totale dei Proventi correnti.

77

## Incidenza degli Oneri correnti sugli Oneri totali - EC14

Misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto agli Oneri totali.  
Unità di misura: Valore percentuale

**Numeratore:**

*Oneri correnti*

*Voci di Conto economico:*

B = "Oneri correnti"

**Denominatore:**

*Oneri totali*

*Voci di Conto economico:*

B = "Oneri correnti"

C.11 = "Oneri finanziari" (Gestione finanziaria)

D.13 = "Oneri straordinari" (Gestione straordinaria)

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.

78

## Scomposizione degli Oneri correnti (Personale) - EC15.1

Misura l'incidenza degli Oneri del personale sul totale degli Oneri Correnti.  
Unità di misura: Valore percentuale

**Numeratore:**

*Oneri del personale*  
*Tempo indeterminato + Dirigenti*

*Voci di Conto economico:*  
*quote di B.6 = "Personale" (Oneri correnti)*

**Denominatore:**

*Oneri Correnti*

*Voci di Conto economico:*  
*B = "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.

## Scomposizione degli Oneri correnti (Lavoro flessibile) - EC15.2

Misura l'incidenza degli Oneri del lavoro flessibile sul totale degli Oneri correnti.  
Unità di misura: Valore percentuale

**Numeratore:**

*Oneri Forme di lavoro flessibile*  
*Tempo Determinato + Formazione lavoro + Cooperative sociali + Lavoro socialmente utile +*  
*Somministrazione lavoro + CO.CO.CO.*

*Voci di Conto economico:*  
*quote di B.6 = "Personale" (Oneri correnti)*  
*quote di B.7.a = "Prestazione servizi" (Oneri correnti\_Funzionamento)*

**Denominatore:**

*Oneri correnti*

*Voci di Conto economico:*  
*B = "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.

## Scomposizione degli Oneri correnti (Funzionamento) - EC15.3

Misura l'incidenza degli Oneri di funzionamento, al netto degli oneri per il lavoro flessibile, sul totale degli Oneri correnti.

Unità di misura: Valore percentuale

### **Numeratore:**

*Oneri di funzionamento - Oneri Forme di lavoro flessibile (contabilizzate tra gli Oneri di funzionamento)*

*Voci di Conto economico:*

*B.7 = "Funzionamento" (Oneri correnti)*

*quote di B.7.a = "Prestazione servizi" (Oneri correnti\_Funzionamento)*

### **Denominatore:**

*Oneri correnti*

*Voci di Conto economico:*

*B = "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.

## Scomposizione degli Oneri correnti (Interventi economici) - EC15.4

Misura l'incidenza degli Interventi economici sul totale degli Oneri correnti.

Unità di misura: Valore percentuale

### **Numeratore:**

*Interventi economici*

*Voci di Conto economico:*

*B.8 = "Interventi economici" (Oneri correnti)*

### **Denominatore:**

*Oneri correnti*

*Voci di Conto economico:*

*B = "Oneri correnti"*

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.

## Scomposizione degli Oneri correnti (Ammortamenti e accantonamenti) - EC15.5

Misura l'incidenza di Ammortamenti e accantonamenti sul totale degli Oneri correnti.  
Unità di misura: Valore percentuale

**Numeratore:**

*Ammortamenti e accantonamenti*

*Voci di Conto economico:*

*B.9 = "Ammortamenti e accantonamenti" (Oneri correnti)*

**Denominatore:**

*Oneri correnti*

*Voci di Conto economico:*

*B = "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.

## Equilibrio economico della Gestione complessiva - EC16

Misura il risultato di esercizio in relazione ai Proventi totali.  
Unità di misura: Valore percentuale

**Numeratore:**

*Avanzo o Disavanzo*

*Voci di Conto economico:*

*"Avanzo" o "Disavanzo"*

**Denominatore:**

*Proventi totali*

*Voci di Conto economico:*

*"Proventi totali"*

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.

Misura il valore medio di Interventi economici e Nuovi investimenti in immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie per impresa attiva.

Unità di misura: Euro

**Numeratore:**

*Interventi economici + Nuovi investimenti (in Immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie)*

*Voci di Conto economico:*

*B.8 = "Interventi economici" (Oneri correnti)*

*Valore da Nota Integrativa con riferimento agli investimenti dell'anno "n"*

**Denominatore:**

*Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"*

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.

85

Misura il valore medio di Interventi economici e Nuovi Investimenti finanziari per impresa attiva.

Unità di misura: Euro

**Numeratore:**

*Interventi economici + Nuovi investimenti (finanziari)*

*Voci di Conto economico:*

*B.8 = "Interventi economici" (Oneri correnti);*

*Valore da Nota Integrativa con riferimento agli investimenti dell'anno "n"*

**Denominatore:**

*Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"*

L'indicatore misura il valore medio di Interventi economici e Nuovi Investimenti finanziari per impresa iscritta.

86

Misura il valore medio di Interventi economici per impresa attiva.

Unità di misura: Euro

**Numeratore:**

*Interventi economici*

*Voci di Conto economico:*

*B.8 = "Interventi economici" (Oneri correnti)*

**Denominatore:**

*Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"*

L'indicatore misura il valore medio degli Interventi economici per impresa iscritta.

87

Misura il costo medio di funzionamento per dipendente equivalente.

Unità di misura: Euro

**Numeratore:**

*Oneri di funzionamento*

*Voci di Conto economico:*

*B.7 = "Funzionamento" (Oneri correnti)*

**Denominatore:**

*N° di "dipendenti" 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.*

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".

88



Misura il tasso di variazione dei Crediti da Diritto annuale rispetto all'anno precedente.  
Unità di misura: Euro

**Numeratore:**

*Crediti da diritto annuale anno “n” - Crediti da diritto annuale anno “n-1”*

*Voci di Stato Patrimoniale:*

*B.e.1 = “Crediti da diritto annuale” (Attivo circolante\_ Crediti di funzionamento)*

**Denominatore:**

*Crediti da diritto annuale anno “n-1”*

*Voci di Stato Patrimoniale:*

*B.e.1 = “Crediti da diritto annuale” (Attivo circolante\_ Crediti di funzionamento)*

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".

Misura il tasso di variazione del Cash Flow rispetto all'anno precedente.  
Unità di misura: Euro

**Numeratore:**

*Cash Flow anno “n” - Cash Flow anno “n-1”*

*Calcolo del Cash Flow: come indicato nel prospetto*



AVANZO ECONOMICO DI ESERCIZIO
+ AMMORTAMENTI
-/+ Δ CREDITI FUNZIONAMENTO
-/+ Δ RATEI E RISCONTI ATTIVI
-/+ Δ PRESTITI E ANTICIPAZIONI ATTIVE
+/- Δ DEBITI FUNZIONAMENTO
+/- Δ RATEI E RISCONTI PASSIVI
+/- Δ FONDO TFR
+/- Δ FONDO RISCHI E ONERI
<b>= FLUSSO DI CASSA OPERATIVO</b>
-/+ Δ INVESTIMENTI
+/- Δ DEBITI FINANZIAMENTO
<b>= FLUSSO DI CASSA</b>

**Denominatore:**

*Cash Flow anno “n-1”*

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.