

Camera di commercio industria artigianato e  
agricoltura di  
Savona

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

**PROVVEDIMENTO DI APPROVAZIONE**

**DELIBERAZIONE DI GIUNTA N. 40 DEL 17/05/2013**

**Versione 3.0**

## STATO REVISIONI ED ELENCO ALLEGATI

<b>Versione Sistema</b>	<b>Motivazione</b>	<b>Provvedimento di approvazione</b>
1.0 del 02/04/2012 2.0 del 21/12/2012 3.0 del 17/05/2013	Prima emissione Primo aggiornamento Secondo aggiornamento	Deliberazione di Giunta in data 02/04/2012 Deliberazione di Giunta in data 21/12/2012 Deliberazione di Giunta in data 17/05/2013

<b>Tipologia allegato</b>	<b>Provvedimento di adozione</b>
Scheda di valutazione Segretario Generale	Deliberazione di Giunta in data 21/12/2012
Scheda di valutazione personale dirigente	Disposizione SG in data 21/12/2012
Scheda di valutazione PO/AP	Disposizione SG in data 21/12/2012
Scheda di valutazione personale	Disposizione SG in data 21/12/2012
Scheda di valutazione performance organizzativa	Disposizione SG in data 21/12/2012
Scheda di monitoraggio obiettivi e progetti	Disposizione SG in data 21/12/2012
Manuale per la misurazione e valutazione della performance individuale	Disposizione SG in data 21/12/2012

## INDICE

<b>Premessa</b> .....	<b>6</b>
<b>1. La descrizione del Sistema</b> .....	<b>8</b>
1.1 Le caratteristiche delle Camere di Commercio del gruppo associato che hanno orientato la progettazione delle funzionalità del Sistema .....	8
1.2 Gli obiettivi funzionali del Sistema .....	9
1.3 L'articolazione del Sistema .....	10
<b>2. Le metodologie di misurazione e valutazione della performance organizzativa</b> .....	<b>11</b>
2.1 L'utilità (perché misuro e valuto) e l'oggetto della misurazione e della valutazione della performance organizzativa (cosa viene misurato e valutato).....	11
2.1.1 La performance complessiva di Ente e gli ambiti di misurazione .....	11
2.1.2 La performance a livello di aggregazione organizzativa e gli ambiti di misurazione .....	155
2.2 Il modello e le metodologie per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa (come si misura e si valuta).....	166
2.2.1 Gli indicatori e i target .....	16
2.2.2 La definizione degli obiettivi e le modalità di elaborazione, test e verifica degli indicatori e relativi target .....	17
2.2.3 L'attivazione di sistemi di benchmarking .....	18
2.2.4 Le metodologie per la misurazione e la valutazione degli specifici ambiti della performance organizzativa.....	18
2.2.5 Il modello .....	19
2.2.6 Il sistema informativo e le schede anagrafiche .....	22
<b>3. Le metodologie di misurazione e valutazione della performance individuale</b> .....	<b>23</b>
3.1 Gli obiettivi funzionali .....	23
3.2 Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale .....	24
3.3 I requisiti e i principi che guidano l'impostazione metodologica della misurazione e valutazione della performance individuale .....	25
3.3.1 Il collegamento tra performance organizzativa e performance individuali (D. Lgs. 150/09, art. 2).....	25
3.3.2 L'utilizzo del dizionario delle competenze (D.Lgs. 150/09, art. 9, co. 1, lett. c e co. 2, lett. b) .....	25

3.3.3 L'individuazione di un numero limitato di obiettivi (indicatori e target) .....	26
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 ..	26
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) .....	26
3.3.6 Modalità di utilizzo delle informazioni risultanti dalla valutazione per lo sviluppo di piani di miglioramento individuale .....	27
3.3.7 Esplicitazione del collegamento con i sistemi incentivanti .....	27
3.3.8 Le schede di valutazione .....	27
<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>28</b>
<b>5. Le procedure di conciliazione .....</b>	<b>30</b>
<b>6. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti .....</b>	<b>30</b>
<b>7. Il processo di monitoraggio e miglioramento del Sistema .....</b>	<b>30</b>

## PREMESSA

Il presente documento descrive il **Sistema di misurazione e valutazione della performance** (di seguito anche Sistema) delle Camere di commercio di Alessandria, Asti, Biella, Cuneo, Imperia, Savona, Vercelli.

Tali Camere di commercio, avendo infatti deciso di operare attraverso una modalità "associata", ai fini dell'attuazione del ciclo della performance elaborano e adottano lo stesso Sistema di misurazione e valutazione della performance.

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, in particolare, 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 agli Enti 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 gli Enti 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 dagli Enti, 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 delle Camere di commercio che fanno parte della struttura associata e delle esigenze informative e conoscitive che guidano i processi decisionali alla base dei sistemi di programmazione dei singoli Enti e dei sistemi volti al miglioramento continuo delle *performance* e al contenimento dei costi;
- c) delle caratteristiche interorganizzative derivante dalla scelta di operare in "forma associata".

Il Sistema adottato si caratterizza per la sua reale **operatività e funzionalità** e per la gradualità del suo sviluppo nelle singole Camere di commercio, 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 monitoraggio (*check*), che consente agli Enti 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 negli Enti 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. L'articolazione di dettaglio del Sistema è demandata al Segretario Generale attraverso appositi atti privatistici.

## **1. LA DESCRIZIONE DEL SISTEMA**

Il Sistema è stato definito sulla base degli impianti già esistenti nelle Camere di commercio aderenti al gruppo "associato", che sono stati rivisitati e integrati per:

- a) aumentarne la coerenza rispetto alla natura e alle caratteristiche organizzative degli Enti;
- 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 delle Camere di commercio appartenenti al gruppo "associato".

### **1.1 LE CARATTERISTICHE DELLE CAMERE DI COMMERCIO DEL GRUPPO ASSOCIATO CHE HANNO ORIENTATO LA PROGETTAZIONE DELLE FUNZIONALITÀ DEL SISTEMA**

Le Camere di commercio componenti il gruppo associato, come tutti gli enti camerali, sono enti di diritto pubblico che svolgono funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese e i consumatori e promuovono lo sviluppo dell'economia provinciale.

L'ambito istituzionale nel quale le Camere di commercio sono inserite dal punto di vista della contrattazione collettiva è attualmente quello delle "Regioni e Autonomie locali" che, fin dal 1999 prevedeva l'obbligo di adozione di un sistema permanente di valutazione delle prestazioni e dei risultati del personale. A seguito dell'entrata in vigore del nuovo regolamento di contabilità delle Camere di commercio (dpr n. 254/2005) il sistema di valutazione è stato inserito in un contesto più strutturato della gestione con rafforzamento del legame tra il percorso di pianificazione contabile dell'Ente e il percorso valutativo, collegando strettamente il raggiungimento di obiettivi strategici all'attribuzione di salario accessorio sotto forma di incentivi o progressioni, inserendolo in un processo di verifica periodica e finale basato anche su un puntuale e costante controllo di gestione.

Tutta questa impostazione normativa, cui le Camere del gruppo hanno dato in varie forme attuazione nel tempo, ha trovato conferma e rafforzamento nel DL n. 150/2009 che richiede una gestione più strutturata del ciclo di valutazione della performance dando peso rilevante ed irrinunciabile alla performance organizzativa che diventa "conditio sine qua non" per l'attribuzione di qualsivoglia incentivo e in generale per la corretta gestione dell'ente. L'assetto organizzativo delle singole Camere, ad aggiornamento pressoché costante, è quello di volta in volta rinvenibile sui rispettivi siti web.

## **LE MODALITA' DI FUNZIONAMENTO DELL'OIV "ASSOCIATO"**

L'ambito istituzionale nel quale le Camere di commercio sono inserite dal punto di vista della contrattazione collettiva è attualmente quello delle "Regioni e Autonomie locali" che, fin dal 1999 prevedeva l'obbligo di adozione di un sistema permanente di valutazione delle prestazioni e dei risultati del personale. A seguito dell'entrata in vigore del nuovo regolamento di contabilità delle Camere di commercio (dpr n. 254/2005) il sistema di valutazione è stato inserito in un contesto più strutturato della gestione con rafforzamento del legame tra il percorso di pianificazione contabile dell'Ente e il percorso valutativo, collegando strettamente il raggiungimento di obiettivi strategici all'attribuzione di salario accessorio sotto forma di incentivi o progressioni, inserendolo in un processo di verifica periodica e finale basato anche su un puntuale e costante controllo di gestione.

Quanto ai controlli interni ed, in particolare, quanto al controllo esercitato dall'Organismo Indipendente di Valutazione ex art. 14 d. lgs. 150/09 (di seguito, OIV) le Camere di Commercio di Alessandria, Asti, Biella, Cuneo, Imperia, Savona, Vercelli hanno inteso avvalersi della possibilità offerta dall'articolo 14 comma 1 del decreto legislativo 150/09 costituendo un OIV associato e monocratico, disciplinando in apposito regolamento le forme del suo funzionamento.

Questa impostazione normativa, cui le Camere del gruppo hanno dato in varie forme attuazione nel tempo, ha trovato conferma e rafforzamento nel DL n. 150/2009 che richiede una gestione più strutturata del ciclo di valutazione della performance dando peso rilevante ed irrinunciabile alla performance organizzativa, "condicio sine qua non" per l'attribuzione di qualsivoglia incentivo e in generale per la corretta gestione dell'ente.

### **1.2 GLI OBIETTIVI FUNZIONALI DEL SISTEMA**

In coerenza con le caratteristiche degli Enti, 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.
- Responsabilizzazione:  
la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa ed individuale alimentano i diversi canali di comunicazione alla base del processo di responsabilizzazione verso i diversi *stakeholder* interni ed esterni delle Camere di commercio.
- 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* (di struttura): 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 adottato 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.

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

In relazione alla *performance* complessiva di Ente, il Sistema adottato 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;
- 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.

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.

Sia la contestualizzazione degli obiettivi nei percorsi di efficienza prefissati dall'ente nel piano pluriennale che il monitoraggio continuo in sede di benchmarking con gli altri

enti del gruppo fornisce elementi di analisi dell'equilibrio organizzativo e finanziario dell'ente.

Tale impostazione 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 è strutturato in modo tale da consentire la misurazione della performance organizzativa relativamente alle Unità organizzative (strutture organizzative cui viene assegnata la responsabilità di raggiungere gli obiettivi stabiliti).

Rispetto a tali Unità 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 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 il 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:
  - a) migliorare l'impostazione della nuova programmazione;
  - b) intervenire sulla struttura per migliorare la capacità di attuare quanto previsto nella programmazione, sia in termini di efficacia che di efficienza
  - c) 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);
  - d) rendicontare i risultati conseguiti rispetto a quanto pianificato (art. 4, co. 2, lett. f) del Decreto).

## **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 si realizza attraverso:

- a) le modalità e gli strumenti che consentono di misurare e valutare i diversi ambiti della *performance*:
  - 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 che consente:
  - il coordinamento di tali modalità e strumenti con la programmazione dell'ente
  - l'utilizzo delle informazioni che emergono dalla misurazione e dalla valutazione per l'attivazione di azioni di miglioramento e/o il supporto ai processi decisionali

In particolare, la coerenza e le interconnessioni acquisiscono significatività all'interno del piano e della relazione sulla *performance*.

### **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 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 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 si 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

### **modello A): attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività**

#### **Metodo:**

Per ogni linea strategica del piano pluriennale viene estrapolato dal piano pluriennale il livello di soddisfazione atteso nel quinquennio da parte degli utenti.

Ogni dirigente fornisce i dati che comprovano il livello di attuazione realizzato nell'anno per la propria area.

Il Segretario Generale, sulla base dei suddetti dati, sintetizza la performance complessiva della struttura relativamente a quella linea strategica sulla base degli indicatori stabiliti.

**Tecniche:** Analisi da parte della dirigenza di concerto con le posizioni organizzative che si avvalgono dei riscontri con gli uffici di competenza.

**Strumenti:** analisi organizzative, controllo di gestione

**Procedure:** Il modello viene presentato dai dirigenti al Segretario Generale almeno due volte all'anno: in sede di monitoraggio periodico semestrale (entro giugno) ed in sede di controllo strategico annuale (entro aprile).

Può inoltre essere richiesto dal Segretario Generale in ogni momento durante l'anno, qualora si renda necessario a fini di verifica periodica o in corrispondenza di modifiche normative che determinino riorganizzazioni.

### **modello B): attuazione di piani e programmi**

#### **Metodo:**

Ogni dirigente relaziona per la propria area sullo stato di attuazione dei piani e programmi che costituiscono la concretizzazione degli obiettivi assegnati dalla Giunta per l'anno in corso fornendo gli elementi necessari a verificarne il grado di realizzazione, il rispetto delle fasi e dei tempi, il livello di assorbimento delle risorse.

#### **Tecniche:**

Analisi da parte della dirigenza di concerto con le posizioni organizzative che si avvalgono dei riscontri con gli uffici di competenza.

**Strumenti:** analisi organizzative, controllo di gestione

**Procedure:** il modello viene presentato dai dirigenti al Segretario Generale che a sua volta lo presenta all'OIV almeno due volte all'anno: in sede di monitoraggio periodico semestrale (entro giugno) ed in sede di controllo strategico annuale (entro aprile). Può inoltre essere richiesto dal Segretario Generale in ogni momento durante l'anno, qualora si renda necessario a fini di verifica periodica o in corrispondenza di modifiche normative che determinino riorganizzazioni.

Mentre in sede di monitoraggio periodico l'OIV non esprime un punteggio, ma solo una valutazione di medio percorso, al termine dell'esercizio ad ogni obiettivo viene assegnato un punteggio percentuale che costituisce uno degli elementi base di computo

per la valutazione della performance dei dirigenti, delle posizioni organizzative e dei dipendenti.

**modello C): rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi**

**Metodo:**

Ogni dirigente relaziona per la propria area sugli elementi di cui è in possesso che comprovano la soddisfazione degli utenti dei servizi di propria competenza.

**Tecniche:**

Analisi da parte della dirigenza di concerto con le posizioni organizzative che si avvalgono dei riscontri con gli uffici di competenza.

**Strumenti:** analisi di customer satisfaction, verifiche a campione, ricerca di riscontri obiettivi interpellando frazioni di utenza significative, verifica della percezione generale dei servizi camerali con rassegne stampa di articoli significativi sull'attività dell'ente. Raccolta critiche o apprezzamenti spontanei manifestati da utenze singole o gruppi di utenti.

**Procedure:** il modello viene presentato dai dirigenti al Segretario Generale almeno due volte l'anno.

Il Segretario Generale a sua volta sintetizza la soddisfazione dell'utenza per i servizi in generale e per ogni linea strategica e lo presenta all'OIV che lo utilizza in sede di monitoraggio periodico semestrale (entro giugno) ed in sede di controllo strategico annuale (entro aprile).

**modello D): modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze**

**Metodo:**

Ogni dirigente relaziona per la propria area sulle iniziative di modernizzazione adottate in particolare in materia di innovazione tecnologica introdotta e di percorsi formativi attuati.

**Tecniche:**

La dirigenza descrive l'evoluzione tecnologica concretizzata elencando eventuali nuove soluzioni informatiche adottate o potenziate nelle varie attività.

Descrive altresì l'attività formativa realizzata sul personale di competenza.

**Strumenti:** verifiche di efficacia delle innovazioni adottate, rapporti annuali sulla formazione Istituto Tagliacarne, indagine Osservatorio camerale sulla formazione, verifica attestazioni comprovanti i percorsi formativi completati, eventuali verifiche dirette di acquisizione delle competenze

**Procedure:** il modello viene presentato dai dirigenti al Segretario Generale almeno due volte l'anno.

Il Segretario Generale a sua volta sintetizza lo stato dell'innovazione presso l'Ente e per ogni linea strategica e lo presenta all'OIV che lo utilizza in sede di monitoraggio

periodico semestrale (entro giugno) ed in sede di controllo strategico annuale (entro aprile).

### **modello E): sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con l'utenza e i portatori di interessi (stakeholders)**

#### **Metodo:**

Ogni dirigente relaziona sulle forme di coinvolgimento, interazione, collaborazione e partecipazione sviluppate con i portatori di interesse relativi alla propria area.

#### **Tecniche:**

resoconto sugli esiti delle interazioni realizzate .

**Strumenti:** analisi dei riscontri ricevuti dall'ufficio per le relazioni con il pubblico, documentazione del coinvolgimento degli stakeholders, customer satisfaction.

**Procedure:** il modello viene presentato dai dirigenti al Segretario Generale almeno due volte l'anno.

Il Segretario Generale a sua volta sintetizza lo stato del processo di miglioramento delle relazioni con l'utenza per ogni linea strategica e lo presenta all'OIV che lo utilizza in sede di monitoraggio periodico semestrale (entro giugno) ed in sede di controllo strategico annuale (entro aprile).

### **modello F): efficienza nell'impiego delle risorse**

#### **Metodo:**

Ogni dirigente relaziona sulle iniziative adottate per la duplice finalità di contenimento/riduzione dei costi e dell'ottimizzazione dei tempi e dei procedimenti amministrativi.

#### **Tecniche:**

analisi economiche e gestionali annuali e triennali

**Strumenti:** dati di contabilità economica, cruscotto tempi dei procedimenti controllo di gestione, benchmarking

**Procedure:** il modello viene presentato dai dirigenti al Segretario Generale almeno due volte l'anno.

Il Segretario Generale a sua volta sintetizza lo stato dell'efficienza nell'impiego delle risorse e lo presenta all'OIV che lo utilizza in sede di monitoraggio periodico semestrale (entro giugno) ed in sede di controllo strategico annuale (entro aprile).

### **modello G): qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati**

#### **Metodo:**

Ogni dirigente relaziona sulla consistenza quantitativa e qualitativa delle attività di competenza della propria area nell'anno.

#### **Tecniche:**

analisi gestionali

**Strumenti:** controllo di gestione, benchmarking, contatori procedure informatizzate, protocollo informatico

**Procedure:** il modello viene presentato dai dirigenti al Segretario Generale almeno due volte l'anno.

Il Segretario Generale a sua volta sintetizza la consistenza di tutte le attività dell'ente e la qualità delle prestazioni erogate e lo presenta all'OIV che lo utilizza in sede di monitoraggio periodico semestrale (entro giugno) ed in sede di controllo strategico annuale (entro aprile).

### **modello H): promozione delle pari opportunità**

#### **Metodo:**

Ogni dirigente relaziona sullo stato di attuazione del principio di pari opportunità nella propria area con riferimento a casi concreti eventuali di applicazione avvenuti nell'anno.

#### **Tecniche:**

analisi gestionali

**Strumenti:** ricognizione atti istituzionali rilevanti ai fini delle pari opportunità

Verifiche interne sullo stato di attuazione dei principi relativamente alla dotazione organica, all'accesso ai percorsi formativi, all'orario di lavoro, all'accesso agli istituti di incentivazione e sviluppo del personale, all'accesso alle posizioni di responsabilità, alla tutela di maternità e disabili, alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

**Procedure:** il modello viene presentato dai dirigenti al Segretario Generale almeno due volte l'anno.

Il Segretario Generale a sua volta sintetizza lo stato di attuazione dei principi e approfondisce la ricognizione dei provvedimenti e delle iniziative gestionali adottate in materia e la relativa attuazione e lo presenta all'OIV che lo utilizza in sede di monitoraggio periodico semestrale (entro giugno) ed in sede di controllo strategico annuale (entro aprile).

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

L'attività di misurazione e valutazione è supportata da una architettura, basata sui suddetti modelli 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 nel manuale adottato con atto privatistico del Segretario Generale e costituiscono allegati del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

### **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 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 con-

sentire 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**

#### **Segretario Generale**

- performance dell'ente nel suo complesso
- raggiungimento di specifici obiettivi individuali
- qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

#### **Dirigenti**

- performance dell'ente nel suo complesso
- raggiungimento di specifici obiettivi individuali
- qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

#### **Posizioni organizzative/alte professionalità**

- performance dell'ente nel suo complesso
- raggiungimento di specifici obiettivi individuali
- apporto qualitativo e comportamenti organizzativi dimostrati

## Dipendenti

- performance dell'ente nel suo complesso
- raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali
- apporto qualitativo e comportamenti organizzativi dimostrati

La scheda di valutazione del Segretario Generale viene approvata dalla Giunta camerale e costituisce un allegato al Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Le schede di valutazione dei dirigenti, dei titolari di posizione organizzative/alte professionalità e di tutto il personale camerale vengono adottate con atto privatistico del Segretario Generale e costituiscono allegato al Sistema di misurazione e valutazione della performance.

### **3.3 I REQUISITI E I PRINCIPI CHE GUIDANO L'IMPOSTAZIONE METODOLOGICA DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

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

La valutazione della performance organizzativa è rilevante e determinante nel computo della valutazione individuale come risulta dal meccanismo delle schede di valutazione allegate.

Il punteggio per la valutazione della performance organizzativa è infatti costituito da un indice che, sommato al punteggio derivante dal raggiungimento degli obiettivi individuali/di gruppo e al punteggio derivante dalla valutazione dei comportamenti organizzativi determina il punteggio complessivo che costituisce parametro per l'attribuzione della produttività e del risultato.

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

Nella performance attesa dal valutato è associato un aspetto di comportamento organizzativo che consente di apprezzare il contributo dato dal soggetto alla performance organizzativa.

Il Dizionario delle competenze verrà esplicitato nel Manuale di valutazione.

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

La complessità relativa alla definizione ed alla misurazione degli obiettivi ed il fatto che essi, per loro natura, non devono individuare tutte le attività del budget ma segnalare solo quelle più rilevanti ed imprescindibili da raggiungere per una valida performance di ente, spinge verso la necessità di individuare pochi obiettivi per ogni soggetto.

Ogni dipendente valutato è associato ad almeno due obiettivi operativi, di gruppo o individuali.

Le posizioni organizzative/alte professionalità sono valutate per almeno due obiettivi individuali e/o di gruppo e per il coordinamento degli obiettivi operativi degli uffici di competenza.

I dirigenti sono valutati per almeno due obiettivi individuali e/o di gruppo e per il coordinamento degli obiettivi operativi dell'area di competenza.

I target rispondono alle caratteristiche individuate dalle linee guida Unioncamere.

### **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**

si fa riferimento alle linee guida Unioncamere

### **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 valutazione finale dei dipendenti coinvolti viene dettagliata in una scheda notificata al valutato in forma scritta ove compare altresì il conteggio analitico.

Nei casi previsti dal capitolo 5 si possono attivare la procedure di conciliazione, con le modalità ivi previste.

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

In caso di giudizio finale individuale negativo il dirigente dovrà motivarlo per iscritto esprimendo proposte migliorative per l'anno successivo.

Ogni valutato può verificare dalla scheda gli specifici ambiti migliorabili della propria prestazione.

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

Ai fini retributivi, una volta calcolato il punteggio di ogni dipendente, il meccanismo prevede, attraverso dettagliati e specifici calcoli secondo criteri predeterminati, la commisurazione dell'importo dell'incentivo in modo direttamente proporzionale alla valutazione.

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

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.

#### **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.

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

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

Ai sensi dell'art. 10, comma 3 del D.Lgs. 150/2009, "eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono tempestivamente inserite all'interno nel Piano della performance". Si prevede una verifica infrannuale, 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 della 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 output.

Soggetti responsabili della definizione degli obiettivi operativi e dei relativi indicatori e target sono i dirigenti, le Posizioni Organizzative e i responsabili di U.O, 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 Dirigenti, le Posizioni Organizzative e i responsabili di U.O. 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 come ad esempio sito internet e incontri pubblici.

Fasi, tempi, soggetti e responsabilità sono descritti e disciplinati nel Manuale di valutazione della performance adottato dal Segretario Generale attraverso proprio atto privatistico.

In ogni caso, l'attribuzione dei benefici economici ha la seguente cadenza temporale:

- **produttività e risultato** entro il mese di luglio, successivamente all'adozione della relazione sulla performance validata dall'Organismo indipendente di valutazione, che evidenzia a consuntivo, entro il 30 giugno, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle relative risorse.
- **progressione economica** a seguito di valutazione effettuata entro il mese di luglio, successivamente all'adozione della relazione sulla performance validata dall'Organismo indipendente di valutazione, e sulla base dei risultati collettivi e individuali rilevati dal sistema di valutazione.

## **5. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Nel caso vi siano conflitti, l'attività di conciliazione è eccezionale ed ammissibile sono nei casi in cui:

1. vi siano errori materiale nello sviluppo della procedura di valutazione;
2. vi siano elementi di carattere generale che facciano ritenere distorsioni nel processo di valutazione.

Le modalità di esperimento delle procedure di conciliazione sono disciplinate nel Manuale di valutazione adottato dal Segretario Generale.

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

Il livello di raggiungimento della performance organizzativa è in gran parte ricavato dalle risultanze del sistema di controllo di gestione integrato con i dati della contabilità economica dell'Ente.

Il sistema informatico che verrà utilizzato per il piano della performance e per il sistema di valutazione comprenderà collegamenti alle banche dati del sistema contabile dell'ente e dai relativi flussi di dati con integrazioni anche a livello di sistema camerale (Saturno, Pareto).

Sono altresì significative ed efficaci le rilevazioni del conto annuale e la relativa relazione.

## **7. IL PROCESSO DI MONITORAGGIO E MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA**

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale, e la sua attuazione nelle Camere di Commercio appartenenti al gruppo "associato", è oggetto di monitoraggio al fine di:

1. predisporre dei piani di intervento volti a dotare le 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, le Camere di Commercio:

- a) potranno elaborare e utilizzare eventualmente un sistema di analisi (griglia di osservazione) attraverso la quale misureranno il delta tra quanto previsto dal Sistema e quanto non ancora operativo nella Camera di Commercio;
- b) individueranno 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, le Camere di Commercio, 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 verranno identificate tramite un codice che ne consente la chiara identificazione ai fini della trasparenza. Per il medesimo fine, verranno progressivamente evidenziati la tempistica di approvazione degli allegati, che saranno approvati con successivi atti e lo stato delle revisioni.