

DELIBERA N° 260
IN DATA 22/12/2010

GIUNTA CAMERALE

RIUNIONE N° 16 DEL GIORNO 22/12/2010

Presidente : MAURIZIO TORREGGIANI

Sono presenti i componenti signori:

BERTONI TAMARA	NO
DE VINCO GAETANO	SI
FAENZA AMEDEO	SI
MUNARI ERIO LUIGI	SI
ODORICI LUIGI	NO
PIACENTINI DINO	NO
RANGONI MACHIAVELLI CLAUDIO	SI
TOSCHI MASSIMO	SI
VEZZELLI ROBERTO	SI

Sono presenti i seguenti membri del Collegio dei Revisori:

ERAMO ALBERTO	NO
MARGIO VINCENZO	SI
ZANTI GRAZIANO	NO

Segretario: avv. Stefano Bellei, Segretario Generale della Camera di Commercio assistito dall'avv. Massimiliano Mazzini.

O m i s s i s

OGGETTO: Adozione del ciclo di gestione della performance e processo di adeguamento ai sensi del D.Lgs. n. 150/2009

Il Presidente informa che con l'approvazione della Legge 4 marzo 2009, n. 15 e del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n.150, recante "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", è stata avviata una nuova riforma della Pubblica Amministrazione che vede nel



miglioramento continuo della performance organizzativa il proprio punto di attenzione.

Con il termine “performance” il Decreto indica il “contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che le varie componenti organizzative dell’ente (individui, gruppi di individui, unità organizzative) e l’ente stesso nel suo complesso apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell’Ente ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni della collettività in vista dei quali l’Ente è stato costituito”.

Le leve individuate a tal fine sono così sintetizzabili:

- misurare e valutare i propri servizi e le proprie priorità strategiche (perché ciò che non è misurabile non è migliorabile, né spendibile),
- rendere trasparenti ed accessibili obiettivi, modalità di misurazione (relativi agli andamenti gestionali e all’utilizzo delle risorse), risultati,
- premiare il merito, collegando la misurazione e la valutazione delle performance organizzative con la misurazione e la valutazione delle performance individuali.

La legge di riforma, il decreto attuativo e le delibere CIVIT (Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l’Integrità della Amministrazione Pubblica), che costituiscono elementi vincolanti per le Amministrazioni centrali, rappresentano linee guida per gli enti di cui all’art. 16 del decreto stesso e per le Camere di Commercio, che sono state equiparate dalla CIVIT agli Enti in oggetto.

L’autonomia offerta alle Camere di Commercio di rendersi interpreti delle modalità di attuazione del previsto Ciclo della Performance, seppure nell’ambito di precise indicazioni date dalla norma e dalle delibere CIVIT, rende possibile un processo graduale di adeguamento, pianificato ed esplicitato.

L’adeguamento al ciclo della performance: i principi

Le Camere di Commercio sono chiamate a sviluppare il Ciclo di gestione della performance (di seguito anche Ciclo), recependo i principi contenuti nei Titoli I e II del Decreto Legislativo n. 150 del 2009 (di seguito Decreto).

Si tratta di un percorso che rappresenta in primo luogo un adempimento, richiesto a tutte le amministrazioni pubbliche, anche se con tempi e modalità differenziate a seconda della natura dell’Ente (ai sensi dell’articolo 16 del Decreto e del successivo riconoscimento, da parte della CIVIT, dell’applicabilità dello stesso anche alle Camere di Commercio).

Lo sviluppo del Ciclo non è, però, solo un adempimento formale; esso è anche un’importante occasione per confermare, razionalizzandolo ed integrandolo,



l'impianto procedurale e metodologico alla base dei sistemi di pianificazione e controllo già in essere, così da orientare sempre più efficacemente l'azione della Camera di Commercio di Modena verso i bisogni delle imprese e del territorio, favorendo nel contempo una migliore capacità di scelta in ordine all'allocazione delle risorse a disposizione e garantendo elevati standard qualitativi ed economici alle funzioni e ai servizi.

La strategia complessiva dell'Ente è infatti da sempre volta a perseguire un continuo miglioramento organizzativo (analisi e razionalizzazione delle procedure) e tecnologico (implementazione e raffinamento dell'informatizzazione delle procedure), agevolata da un sistema di misurazione dell'azione amministrativa in termini di comparazione di costi e di rendimenti, dall'analisi delle attività e dei prodotti, da un sistema di contabilità analitica atto a disaggregare i costi di produzione. Tutto ciò ha permesso alla struttura di garantire una particolare dinamicità ed un'efficienza in grado di piegarsi ai bisogni rappresentati in corso d'anno dal territorio e alle diverse valutazioni, indicazioni e sollecitazioni portate dagli Organi politici.

La necessità di creare valore, rendicontandolo in modo trasparente agli stakeholders (esterni ed interni) porterà la Camera a migliorare ulteriormente la qualificazione delle strategie e l'efficienza della gestione, rafforzando l'organizzazione e facendo crescere la professionalità e la motivazione delle persone coinvolte, nella convinzione che la soddisfazione finale dei bisogni della collettività possa essere l'obiettivo sintetico privilegiato, che integra in sé tutti gli altri possibili obiettivi strategici e gli obiettivi di performance che verranno individuati.

L'adozione del Ciclo della performance e i collegamenti con il ciclo di programmazione economica e finanziaria

Il primo provvedimento da adottare è relativo all'adozione del Ciclo di gestione della performance (art. 4 del Decreto), che rappresenta uno dei perni centrali sui quali è stato costruito il Decreto. Le attività che lo compongono sono riconducibili a cinque fasi che costituiscono un riferimento al tempo stesso logico e temporale:

1. Pianificazione strategica (definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori),
2. Programmazione e controllo (collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse),
3. Misurazione e valutazione della performance (organizzativa e individuale),
4. Performance individuale e gestione delle risorse umane (utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito),
5. Rendicontazione e trasparenza (rendicontazione dei risultati agli organi di



indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi).

Dette fasi non rappresentano una novità per la Camera di Commercio di Modena, se non nella loro completa ed integrata attuazione operativa.

Le fasi descrivono un ciclo logico e temporale che è scandito anche dalla produzione di documenti. I documenti del Ciclo di Gestione della Performance complessivamente assolvono alla funzione di dare rappresentazione compiuta degli obiettivi che l'Ente si pone, delle attività che intende svolgere, delle risorse di cui dispone e dei risultati che produce.

Il Programma pluriennale (previsto dall'art. 4 del DPR 254/05, recante il Regolamento di contabilità e programmazione delle Camere di Commercio, che rimane vigente), la Relazione Previsionale e Programmatica (art.5 del Decreto citato), il Preventivo (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 dovrà essere coordinato e raccordato con i contenuti del Sistema di misurazione e valutazione e con quelli del Piano della Performance.

Nel rispetto del DPR 254/05, l'adozione del Ciclo della performance potrà 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.

A regime si prevede che i contenuti dei documenti di programmazione derivino in modo coerente dai contenuti del Piano della performance il cui processo di elaborazione si avvierà durante l'estate, parallelamente alla redazione dei suddetti documenti di programmazione, e terminerà con la formale approvazione entro il mese di gennaio.

Al riguardo, l'Unioncamere ha elaborato le linee guida sul Ciclo di gestione della Performance nelle Camere di commercio, che sono state portate in audizione alla CIVIT a luglio 2010. Tali linee consentono:

- la corretta identificazione dei principi e degli elementi che caratterizzano il Ciclo della performance e di come questi assumono un significato specifico e funzionale alle esigenze della realtà organizzativa della Camera di commercio e della sua utenza di riferimento: le imprese.

- la comprensione di come il Ciclo di gestione della performance si colloca nel processo di pianificazione e controllo (anche finanziario) della Camera di commercio alla luce dell'ordinamento vigente e, soprattutto, in relazione alla prassi acquisita dagli Enti camerali nel corso degli anni. Questo è un passaggio



tecnico, ma importante, soprattutto per evitare duplicazioni ed adempimenti non necessari ad un efficiente ed efficace sistema di governo della Camera di commercio.

- la progettazione del funzionamento dell'intero sistema e, quindi, l'individuazione di strumenti, azioni, fasi, soggetti che assicurino l'attuazione e la piena operatività e, quindi, la gestione del Ciclo della performance nella Camera di commercio.

Si propone di approvare tali linee guida sul Ciclo di gestione della performance, riprodotte in allegato sub a) e parte integrante della presente delibera.

L'attuazione del ciclo della Performance: le azioni ed i documenti da adottare

Perché siano operativi nel corso del 2011, mediante l'attuazione di processi e metodologie, che integrino, razionalizzando e completando progressivamente quanto già è stato realizzato in questo ambito, verranno quindi formalizzati i seguenti strumenti previsti dalla norma:

entro il 31 gennaio 2011:

- il Sistema di misurazione e valutazione della performance (art. 7 del Decreto), con cui la Camere esplicherà, all'interno di un unico contenitore formale e tecnico, l'architettura complessiva del sistema di misurazione e di valutazione (sia della performance organizzativa che di quella individuale);
- il Piano della performance (art. 10 del Decreto), con cui la Camera esplicherà "chi è", "cosa fa", con "quali risorse" e con "quali obiettivi e risultati, in modo tale da consentirne la relativa rendicontazione;

entro il 30 giugno 2012:

- la Relazione sulla Performance (art. 10 del Decreto), che rappresenterà la rendicontazione puntuale di quanto è stato previsto nel Piano della performance.

Il Sistema è l'insieme, coerente ed esaustivo (sotto il profilo dei nessi, delle sequenze logico-temporali, delle relazioni di reciprocità che le riguardano) delle metodologie, delle modalità e delle azioni che hanno ad oggetto la misurazione e la valutazione della performance, poste in relazione con i soggetti e/o le strutture coinvolte nel processo, e la cui attuazione consente all'Ente di pervenire in modo, appunto, sistemico, a misurare e a valutare la performance organizzativa e individuale.

Per arrivare ad un tale risultato, occorre muoversi in modo graduale; adottare il Sistema significa formalizzare in primo luogo un documento che contiene: le indicazioni su quelle che saranno le caratteristiche fondamentali del Sistema,



sotto il profilo del processo che lo anima e delle specifiche tecniche delle sue componenti, i passi che la Camera effettuerà nel definire il Sistema, nonché i criteri che essa adotterà in tale definizione. Gli aspetti più operativi e legati a valutazioni di tipo gestionale verranno invece determinati con provvedimenti specifici di competenza del Segretario Generale.

A regime, il Sistema comprenderà:

- le modalità attraverso le quali vengono misurate e valutate le performance organizzative, negli ambiti che devono essere monitorati in base al Decreto;
- le modalità attraverso le quali vengono misurate e valutate le performance individuali, negli ambiti che devono essere oggetto di misurazione e valutazione in base al Decreto;
- il raccordo tra misurazione e valutazione della performance e i sistemi di controllo in essere nell'Ente;
- il processo attraverso il quale si effettuano la misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale; in sostanza, le fasi, i tempi, i soggetti, e le relative responsabilità, che rendono possibile un efficace funzionamento del Sistema.

Al riguardo, l'Unioncamere ha predisposto un documento che contiene, appunto, le indicazioni per la definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale.

Si propone di approvare tale documento, riprodotto in allegato sub b) e parte integrante della presente delibera.

Ulteriore provvedimento da adottare è quello relativo alla redazione e all'adozione del Piano della Performance.

Il Decreto prevede che ogni anno le amministrazioni redigano e pubblichino entro il 31 gennaio, un documento programmatico triennale denominato Piano della performance dove vengono individuati ed esplicitati "...gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori".

Si tratta di un passaggio oltremodo delicato e complesso, dagli intuibili risvolti politici e sul quale occorre muoversi con prudenza, fermo restando l'impegno della Camera a rispondere in via progressiva al dettato della norma; anche in questo caso l'Unioncamere ha predisposto un documento che fornisce degli elementi guida per la definizione e l'adozione del Piano della Performance, documento in allegato sub c), che si propone di approvare quale parte integrante del presente atto.

Trattandosi della prima annualità di attuazione della riforma, naturalmente, la redazione del Piano risentirà fortemente dei contenuti della programmazione fin qui condotta dalla Camera sulla base delle scadenze e dei passaggi decisionali



previsti dal DPR 254/2005.

Si dà da ultimo atto che i documenti potranno essere oggetto di successive revisioni, sulla spinta anche di quanto emergerà dalla stessa attuazione operativa.

Verrà altresì armonizzato il Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi e valutata l'eventuale necessità di adottare un sistema di diagnosi (il Check sul Ciclo della Performance).

Gli strumenti e i documenti adottati, i risultati conseguiti, le modalità e le risorse utilizzate saranno resi accessibili in modalità trasparente, mediante pubblicazione sul sito istituzionale, nella sezione dedicata.

Nominato con delibera n. 215 del 13.10.2010, all'OIV (Organismo Indipendente di Valutazione) è riconosciuto il ruolo previsto dal Decreto n. 150/09.

Gli adempimenti da porre in essere nella fase di prima applicazione del D.Lgs. n. 150/09

Tenendo presente che per la prima annualità (2011) la Camera si trova ad avere già predisposto i documenti di programmazione annuale, il rispetto dei principi del Decreto 150/09 sarà possibile tenendo conto di una serie di criticità.

In particolare:

- gli obiettivi e le risorse sono stati determinati ai sensi del 254/05 (con la RPP ed il Preventivo) con un orizzonte temporale annuale; in sede di predisposizione del Piano della Performance, saranno pertanto integrati con delle stime, basate anche sulle indicazioni del piano pluriennale, per i successivi due esercizi;
- i risultati attesi per il 2011 con riferimento agli interventi promozionali, definiti in fase di approvazione del Preventivo economico, sono di tipo quali-quantitativo e non si sostanziano in indicatori definiti ex ante; verranno opportunamente integrati, con obiettivi quantitativi, indicatori e target, nell'ambito dell'approvazione del Piano della Performance (gennaio 2011);
- l'assegnazione delle risorse ai dirigenti con il Budget Dirigenziale, avvenuta nel dicembre 2010, in una fase precedente rispetto a quella che il Decreto prevede per l'assegnazione degli obiettivi da raggiungere, ha contestualmente previsto il rinvio della definizione dei parametri per la valutazione dei risultati da conseguire di cui al comma 4, art.8 del DPR 254/05 in questo ambito; in sede di approvazione del Piano della Performance (gennaio 2011), verranno pertanto definiti detti parametri e, se necessario, modificata l'assegnazione delle risorse correlate.



In sostanza, contrariamente a quanto avverrà a partire dalla programmazione 2012, la Camera andrà a riversare all'interno del Piano della Performance 2011 i contenuti, opportunamente integrati, dei documenti di programmazione già deliberati nel corso del 2010, operando una riclassificazione degli stessi per assicurare la coerenza con gli obiettivi strategici ed operativi previsti nello Piano della Performance medesimo.

Richiamati

- la Legge 580/93 "Riordinamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura", come modificata dal d. lgs. n° 23/2010;
- lo Statuto camerale vigente;
- il D.P.R. 254 del 02.11.2005 – “Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio”;

Visti

- il D.Lgs. 150 del 27.10.2009 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni";
- il "Protocollo d'intesa tra il Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione e Unioncamere per l'attuazione delle disposizioni del D.Lgs. 150/2009 e l'ottimizzazione del lavoro pubblico nelle autonomie funzionali-Camere di commercio e in Unioncamere" stipulato in data 04.02.2010;
- la "Convenzione tra la Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche e l'Unione Italiana delle Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura" stipulata in data 11.05.2010;
- la documentazione prodotta dall'Unioncamere in merito alla linee guida sul Ciclo di gestione della performance, al Piano ed al Sistema della misurazione della performance;

Considerata

- la necessità di adeguare l'ordinamento camerale ai principi generali enunciati nel Decreto Legislativo 150/2009 e di procedere in tal senso secondo un processo graduale che punti soprattutto a far sì che tale adeguamento assicuri la crescita e lo sviluppo dell'organizzazione camerale;
- al contempo, quindi, l'esigenza di lavorare metodologicamente all'elaborazione e all'adozione del sistema di misurazione e valutazione delle performance stesse, in concomitanza con l'adozione del Piano delle performance;

Ritenuto di condividere le proposte avanzate dal Segretario Generale

La Giunta a voti unanimi dei presenti, espressi nei termini di legge e di statuto;



d e l i b e r a

- di adottare e di fare propri i principi generali illustrati nelle premesse in relazione al Decreto Legislativo 150/2009, per avviare una graduale, ma pianificata, attuazione del Ciclo delle performance nella Camera di commercio di Modena;
- di definire ed introdurre al proprio interno il Ciclo della performance e di coordinarlo con il Ciclo della programmazione finanziaria, secondo il documento allegato sub a) alla presente delibera e costituente parte integrante di essa, rinviando ad un successivo provvedimento la revisione del regolamento di organizzazione nelle parti per le quali essa si renderà necessaria; tale documento guiderà, a sua volta, l'attuazione dei provvedimenti e delle azioni necessarie;
- di adottare il Sistema di misurazione e valutazione della performance, possibilmente nel corso del mese di gennaio e comunque della prima parte del 2011, secondo i contenuti e gli elementi guida di cui al documento allegato sub b) alla presente delibera e costituente parte integrante di essa;
- di adottare il Piano della performance, entro il mese di gennaio 2011, secondo i contenuti e le caratteristiche di cui al documento allegato sub c) alla presente delibera e costituente parte integrante di essa, nonché tenendo conto degli esiti della programmazione 2011 condotta secondo le prescrizioni di cui al DPR n.254/2005;
- di rinviare alla programmazione 2012 la piena adozione nel Piano della performance del respiro pluriennale richiesto dalla riforma;
- di dare mandato al Segretario Generale di avviare le necessarie azioni per l'attuazione dei processi e delle metodologie utili per il corretto funzionamento del Ciclo di gestione della performance, adottando, se ritenuti utili, anche sistemi di diagnosi (check up) atti a monitorare il livello di funzionamento, e di predisporre le modifiche al Regolamento sull'Ordinamento degli uffici e dei servizi, per le parti che si renderà necessario adeguare;
- di definire, secondo le indicazioni che matureranno a livello nazionale in tale materia, la Relazione sulla performance che sarà adottata entro il 30 giugno



2012 per rendicontare i risultati conseguiti, rispetto agli obiettivi stabiliti nel Piano della performance adottato al 31 gennaio 2011;

- di individuare nell'allegato sub d) il calendario sintetico degli adempimenti da effettuarsi;

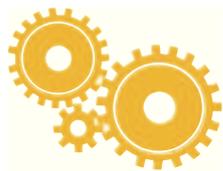
- di dichiarare la presente deliberazione immediatamente esecutiva.

IL SEGRETARIO
(AVV. STEFANO BELLEI)

IL PRESIDENTE
(MAURIZIO TORREGGIANI)



Allegato sub a) alla deliberazione n. 260 del 22.12.2010



SVILUPPO
ORGANIZZATIVO

Ciclo di gestione della performance

Linee guida
per le Camere di commercio

Con la partnership scientifica e metodologica
della SDA Bocconi e dell'Università
di Castellanza (LIUC)

UNIONCAMERE

CAMERE DI COMMERCIO D'ITALIA

Sviluppo organizzativo

Ciclo di gestione della performance



Linee guida
per le Camere di commercio

Con la partnership scientifica
e metodologica
della SDA Bocconi
e dell'Università di Castellanza (LIUC)

Le Linee guida sono state elaborate sulla base delle indicazioni del Comitato tecnico-scientifico e sono state curate con la partnership scientifica e metodologica della SDA Bocconi e dell'Università di Castellanza (LIUC).

© 2010 Retecamere, Roma

Finito di stampare nel mese di dicembre 2010
dalla tipografia Arti Grafiche Editoriali S.r.l., Urbino

ISBN: 978-88-6077-102-5

L'utilizzo delle informazioni contenute nel presente
volume è consentito solo su autorizzazione dell'editore

Indice

PRESENTAZIONE	7
LE FASI E I TEMI IN CUI SI ARTICOLA IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	11
FASE 1. PIANIFICAZIONE STRATEGICA	17
Tema 1.1. L'identificazione della performance dell'ente camerale	18
Tema 1.2. La formazione e il controllo della strategia	20
Tema 1.3. Il coinvolgimento degli stakeholder	21
Tema 1.4. Il governo del sistema allargato	22
Criteri della Fase 1	23
FASE 2. PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	29
Tema 2.1. La traduzione della strategia in programmi	30
Tema 2.2. L'audit dei processi	31
Tema 2.3. Il coinvolgimento dell'organizzazione	32
Criteri della Fase 2	33
FASE 3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	37
Tema 3.1. La misurazione a supporto dei processi decisionali	38
Tema 3.2. Il monitoraggio della performance organizzativa come strumento di coordinamento	39
Tema 3.3. L'efficacia della valutazione	40
Criteri della Fase 3	42
FASE 4. PERFORMANCE INDIVIDUALE E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	47
Tema 4.1. Il collegamento fra valutazione della performance e valutazione delle risorse umane	48
Criteri della Fase 4	50

FASE 5. RENDICONTAZIONE E TRASPARENZA	55
Tema 5.1. La linearità della rendicontazione	56
Tema 5.2. La trasparenza della performance	57
Criteri della Fase 5	58
RIQUADRI DI APPROFONDIMENTO	61
GLOSSARIO	69

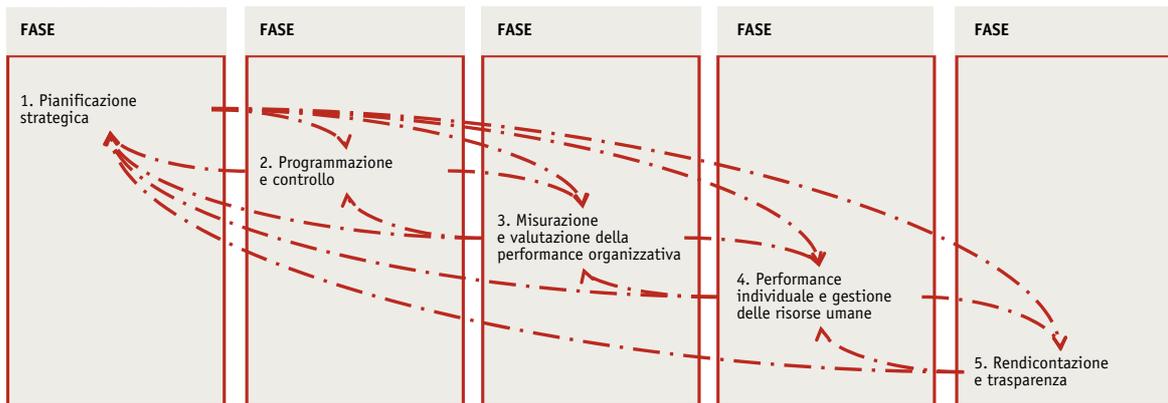
Presentazione

Le Linee guida di seguito illustrate rappresentano il contributo che Unioncamere intende fornire a ciascun ente camerale al fine di impostare e ottimizzare il proprio *Ciclo di gestione della performance*. Loro scopo è fornire indicazioni omogenee per il sistema camerale e consentire, a ogni ente, di sviluppare progressivamente i propri strumenti di *performance management*. Oggetto delle Linee guida è il Ciclo di gestione della performance: tale Ciclo consiste nell'insieme delle attività finalizzate a garantire l'indirizzo, il coordinamento e il controllo dell'operato dell'ente camerale. Le attività che compongono il Ciclo di gestione della performance sono riconducibili a cinque *Fasi* che costituiscono un riferimento al tempo stesso logico e temporale. Le Fasi che le presenti Linee guida propongono sono cinque: 1. pianificazione strategica; 2. programmazione e controllo; 3. misurazione e valutazione della performance organizzativa; 4. performance individuale e gestione delle risorse umane; 5. rendicontazione e trasparenza. La fig. 1 offre una rappresentazione delle correlazioni esistenti tra le Fasi identificate.

La complessità del tema e la scelta di creare uno strumento che risultasse utile a tutti gli enti camerali hanno condotto alla definizione di Linee guida che non hanno per obiettivo di descrivere nel dettaglio in termini operativi come deve essere realizzato il Ciclo di gestione delle performance, quanto piuttosto indicano i principi e i criteri nei quali trova definizione un percorso complessivo rispetto al quale i singoli enti camerali sono chiamati a individuare modalità operative specifiche. In tal senso ciascun ente camerale potrà sviluppare le presenti Linee guida attraverso due strumenti: 1. l'eventuale revisione del regolamento sull'ordinamento dell'organizzazione degli uffici e dei servizi, che potrà

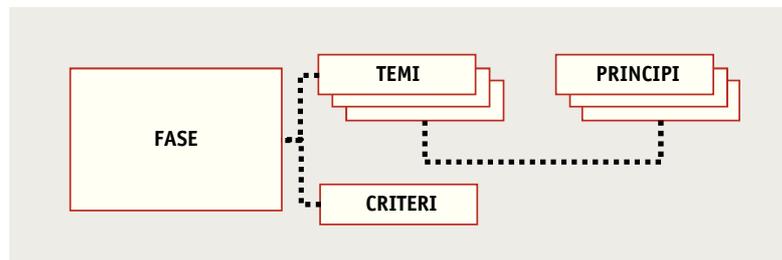
ispirarsi anche ai principi contenuti nelle presenti Linee guida; 2. la costruzione di un manuale operativo di maggiore dettaglio e specificazione, che, a partire dalle Linee guida, individui procedure, documenti, responsabilità puntuali, secondo le specifiche esigenze del singolo ente camerale.

Figura 1. Le Fasi del Ciclo di gestione della performance



La fig. 2 fornisce una rappresentazione esemplificativa dell'articolazione delle Linee guida sul Ciclo di gestione della performance. Le Fasi del Ciclo sono articolate in Temi, Principi e Criteri.

Figura 2. L'articolazione delle Linee guida



I *Temi* individuano gli argomenti che ciascun ente camerale deve affrontare nella definizione del proprio sistema di gestione della performance. Ciascun Tema può essere considerato uno dei risultati che il Ciclo di gestione della performance produce se progettato e gestito nel modo corretto (ad esempio:

consentire un controllo dell'effettivo livello di implementazione della strategia, rendere la valutazione della performance efficace, garantire una rendicontazione tempestiva). All'interno di ogni Tema sono identificati alcuni *Principi*, asserzioni che connotano il Tema stesso definendone gli elementi costitutivi, la natura e le caratteristiche. Gli enti camerali possono prendere a riferimento i principi proposti per svolgere un audit del proprio Ciclo di gestione della performance e progettare interventi di miglioramento. Infine i *Criteri* identificano, per ogni Fase, il ruolo dei soggetti che operano all'interno dell'ente camerale, gli strumenti che devono essere progettati e gestiti, un set minimo di azioni da compiere secondo determinate sequenze logiche e le interdipendenze fra i diversi momenti del Ciclo di gestione della performance. Per agevolare la lettura i diversi Criteri sono aggregati per Fase.

Al fine di rendere l'esposizione delle Linee guida più funzionale, al termine del volume sono stati inseriti dei *Riquadri*, che esemplificano alcuni aspetti più operativi del Ciclo di gestione della performance (*Il livello strategico e il livello operativo del Ciclo di gestione della performance, Il Piano della performance e la Relazione sulla performance, La scheda di programmazione, La scheda di report, Gli indicatori*), e un *Glossario*, che definisce i termini più importanti del Ciclo della performance.

Le Fasi e i Temi in cui si articola il Ciclo di gestione della performance

Per ciascuna Fase del Ciclo di gestione della performance viene di seguito, fornita una breve introduzione utile per un primo inquadramento.

1. **Pianificazione strategica** Concerne le attività di indirizzo e la declinazione della strategia di medio e lungo periodo dell'ente camerale. Si tratta di attività decisionali che impegnano l'ente camerale in uno sforzo di lettura e analisi dell'ambiente di riferimento e delle proprie condizioni organizzative. Il successo di tali attività si lega alla capacità d'includere nel processo di valutazione strategica eventi che si realizzano all'esterno e dinamiche che si collocano in un orizzonte temporale pluriennale. I sistemi di misurazione della performance sono adeguati quando consentono di ottenere tempestivamente informazioni e indicazioni circa gli andamenti delle variabili strategiche selezionate. La pianificazione strategica si concretizza allora nell'identificazione della performance dell'ente camerale, declinata in termini di progetti strategici e indicatori utili al controllo degli stessi.

2. **Programmazione e controllo** Riguarda le attività che l'ente camerale pone in essere per definire il rapporto tra risorse e risultati in corrispondenza di ciascuno dei propri obiettivi. Tale rapporto viene monitorato e controllato periodicamente al fine di coordinare nel suo complesso l'ente e garantire che il perseguimento degli obiettivi strategici e operativi avvenga mantenendo adeguate condizioni di salute organizzativa, finanziaria e delle relazioni dell'ente. Le attività di programmazione e controllo si concretizzano nella traduzione operativa della performance dell'ente camerale, espressa in termini di obiettivi

relativi alle attività e ai servizi prodotti dall'ente camerale, e indicatori utili al controllo degli stessi.

3. Misurazione e valutazione della performance organizzativa È l'insieme delle attività che l'ente camerale svolge al fine di tradurre i propri obiettivi in set di indicatori monitorabili e seguire periodicamente l'andamento dei valori assunti da questi ultimi mediante la predisposizione di report. Le attività di misurazione e valutazione riguardano tanto la dimensione strategica quanto quella operativa e si concretizzano nella predisposizione di schede di report coerenti, nella struttura e nei contenuti, ai documenti di pianificazione strategica e programmazione.

4. Performance individuale e gestione delle risorse umane È l'attività di definizione e valutazione degli obiettivi che l'ente camerale assegna ai responsabili di unità organizzative (dirigenti e posizioni organizzative) e al personale. Questa attività risponde all'esigenza di coordinare nel suo complesso le attività dei soggetti che operano all'interno dell'ente garantendo una condivisione degli indirizzi strategici e degli obiettivi derivanti dalla programmazione. In secondo luogo, la valutazione della performance individuale s'inserisce nei più complessi processi di gestione delle risorse umane costituendo un criterio di riferimento nei processi di valutazione del contributo portato da ciascuno al raggiungimento dei risultati dell'ente. Operativamente le attività di valutazione della performance individuale si traducono nella definizione e nell'assegnazione di obiettivi individuali e nella valutazione intermedia e finale del grado di raggiungimento dei medesimi.

5. Rendicontazione e trasparenza 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. Tali attività sono svolte al fine di definire, in maniera coordinata, le strategie di comunicazione e partecipazione ai processi decisionali dell'ente e programmare annualmente risorse e iniziative correlate. Le attività di rendicontazione si traducono operativamente nella predisposizione periodica di documenti che informano sulla performance raggiunta dall'ente camerale. Le attività per la trasparenza operativamente richiedono all'ente

camerale di realizzare un'efficace azione di comunicazione e di garantire ai propri interlocutori esterni l'accesso e la comprensione delle informazioni relative al livello di performance raggiunto.

La fig. 3 riassume i Temi che vengono approfonditi in corrispondenza di ciascuna delle Fasi ora definite.

Figura 3. Le Fasi e i Temi del Ciclo di gestione della performance

FASE	FASE	FASE	FASE	FASE
1. Pianificazione strategica	2. Programmazione e controllo	3. Misurazione e valutazione della performance organizzativa	4. Performance individuale e gestione delle risorse umane	5. Rendicontazione e trasparenza
TEMI	TEMI	TEMI	TEMI	TEMI
1.1 L'identificazione della performance dell'ente camerale 1.2 La formazione e il controllo della strategia 1.3 Il coinvolgimento degli stakeholder 1.4 Il governo del sistema allargato	2.1 La traduzione della strategia in programmi 2.2 L'audit dei processi 2.3 Il coinvolgimento dell'organizzazione	3.1 La misurazione a supporto dei processi decisionali 3.2 Il monitoraggio della performance organizzativa come strumento di coordinamento 3.3 L'efficacia della valutazione	4.1 Il collegamento fra valutazione della performance e valutazione delle risorse umane	5.1 La linearità della rendicontazione 5.2 La trasparenza della performance

Per ciascuna Fase sono inoltre identificati alcuni Criteri di carattere operativo che descrivono la tipologia di attività che l'ente camerale è chiamato a svolgere per realizzare il Ciclo di gestione della performance (fig. 4).

Le Fasi descrivono un ciclo logico e temporale che è scandito anche dalla produzione di documenti. I documenti del Ciclo di gestione della performance complessivamente assolvono alla funzione di dare rappresentazione compiuta degli obiettivi che l'ente si pone, delle attività che intende svolgere, delle risorse di cui dispone e dei risultati che produce.

Figura 4. Le Fasi e i Criteri del Ciclo di gestione della performance

FASE	FASE	FASE	FASE	FASE
1. Pianificazione strategica	2. Programmazione e controllo	3. Misurazione e valutazione della performance organizzativa	4. Performance individuale e gestione delle risorse umane	5. Rendicontazione e trasparenza
CRITERI	CRITERI	CRITERI	CRITERI	CRITERI
La definizione del mandato istituzionale e la <i>vision</i> L'elaborazione della strategia L'individuazione degli stakeholder Il coinvolgimento degli stakeholder Il Programma pluriennale Il Piano della performance La Relazione sulla performance Il controllo strategico La pianificazione strategica e il sistema allargato Le performance del sistema allargato Il ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione	Il coordinamento delle attività di programmazione La programmazione degli obiettivi La programmazione di bilancio Il Budget direzionale L'audit operativo dei processi La relazione tra Piano della performance e altri documenti di programmazione Il ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione	L'attività di misurazione Il monitoraggio periodico delle attività Le schede di report Il controllo di gestione Il Piano della performance e la Relazione sulla performance Il processo di valutazione della performance Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance Il ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione	I contenuti della valutazione della performance individuale I criteri di valutazione della performance individuale del dirigente I criteri di valutazione della performance del personale titolare di PO I criteri di valutazione individuale del personale non dirigente Gli obiettivi collettivi La funzione di valutazione della performance individuale L'attribuzione degli obiettivi di performance individuale I colloqui di valutazione Il Piano della performance e la Relazione sulla performance Il ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione	La Relazione sulla performance Le schede di rendicontazione La rendicontazione finanziaria Trasparenza e rendicontazione esterna Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità Trasparenza on web Il collegamento tra Relazione sulla performance e altri documenti di bilancio Il ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione

La fig. 5 riassume i documenti del Ciclo di gestione della performance.

L'intero Ciclo di gestione della performance può trovare una rappresentazione schematica nella fig. 6, che riporta Fasi, Criteri e Documenti.

Figura 5. I documenti del Ciclo di gestione della performance

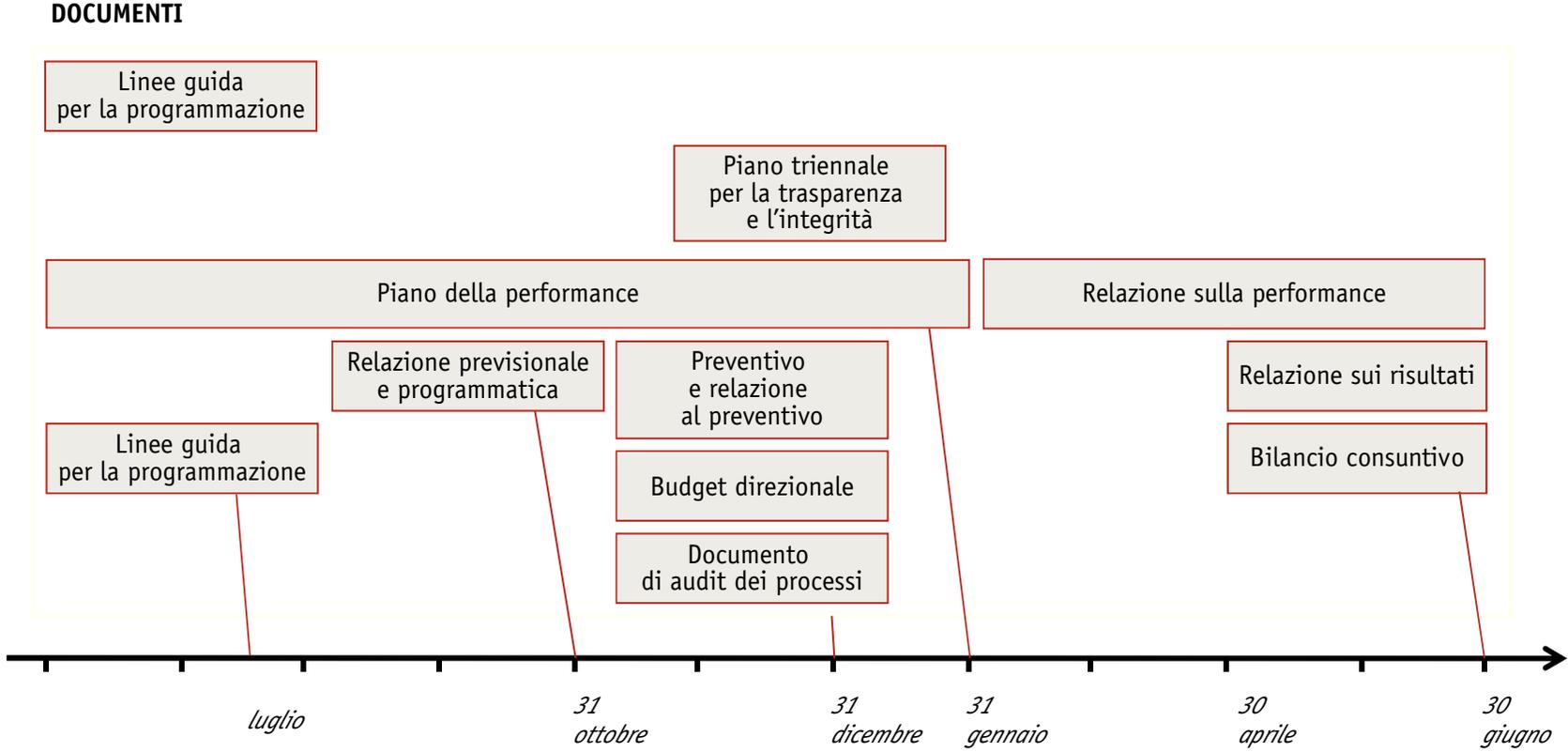
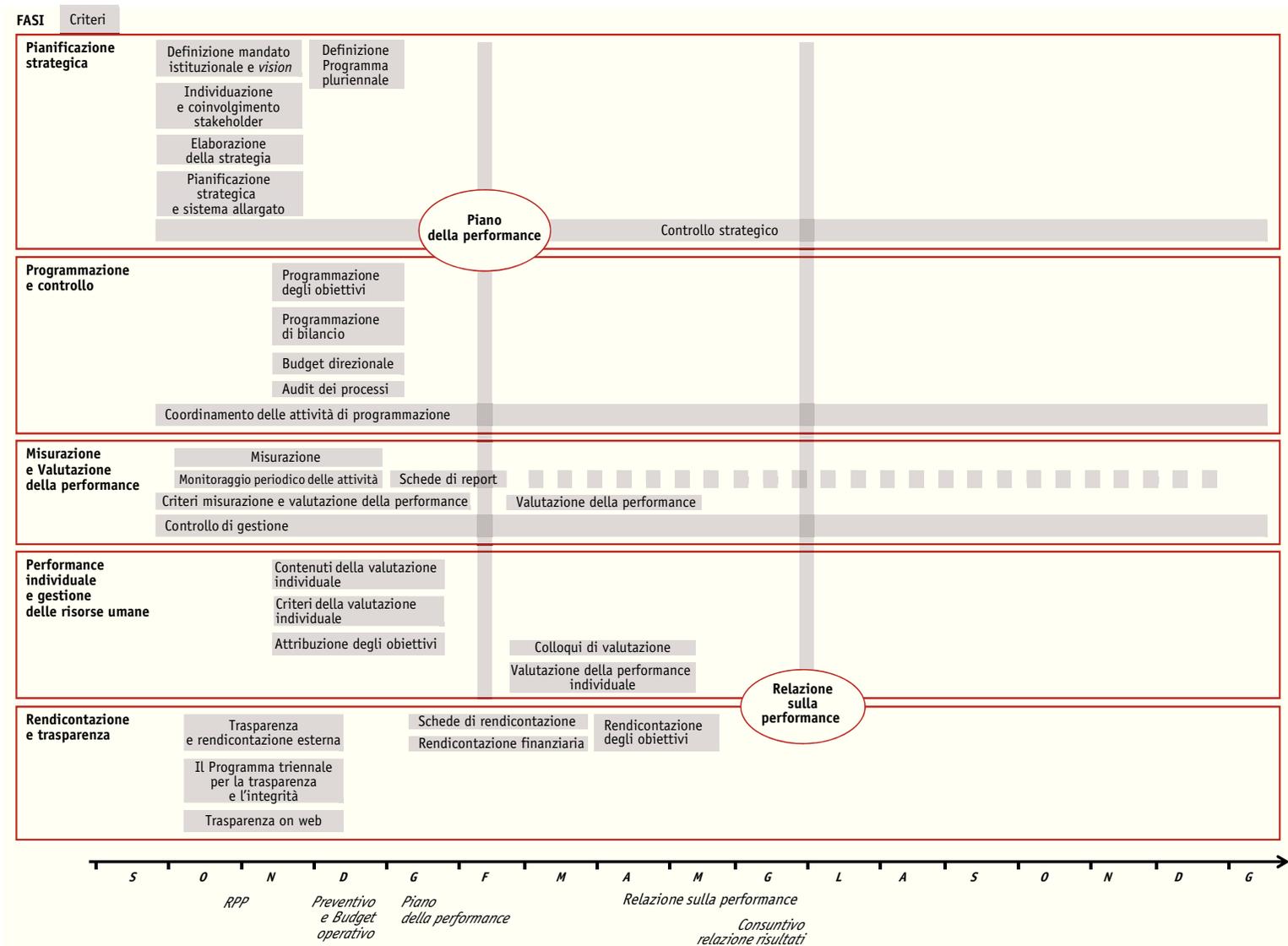


Figura 6. Scheda di rappresentazione sintetica del Ciclo di gestione della performance



FASE 1. PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Tem

- *Tema 1.1. L'identificazione della performance dell'ente camerale*
- *Tema 1.2. La formazione e il controllo della strategia*
- *Tema 1.3. Il coinvolgimento degli stakeholder*
- *Tema 1.4. Il governo del sistema allargato*

Criteri

- *La definizione del mandato istituzionale e della vision*
- *L'elaborazione della strategia*
- *L'individuazione degli stakeholder*
- *Il coinvolgimento degli stakeholder*
- *La definizione del Programma pluriennale*
- *Il Piano della performance*
- *La Relazione sulla performance*
- *Il controllo strategico*
- *La pianificazione strategica e il sistema allargato*
- *Le performance del sistema allargato*
- *Il ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione*

La pianificazione strategica come elemento costitutivo iniziale del Ciclo di gestione della performance comprende alcuni Temi chiave: identificazione della performance, formazione e controllo delle strategie, coinvolgimento degli stakeholder, governo del cosiddetto "sistema allargato".

L'identificazione della performance consiste nella definizione dei risultati che l'ente intende raggiungere. Tale processo ha per obiettivo mettere a fuoco quali elementi di trasformazione dell'ambiente economico e sociale l'ente intende produrre e rappresenta un momento chiave per lo sviluppo da parte dell'ente di una consapevolezza circa il proprio ruolo e le proprie finalità fondamentali.

La formazione delle strategie è un processo complesso, che richiede il collegamento con il territorio e l'analisi delle sue dinamiche. I portatori di interessi che operano sul territorio sono sempre più "attori" partecipi alle strategie. Innescare processi di coinvolgimento efficaci e strutturati consente di migliorare la capacità di definire strategie efficaci.

Il consolidarsi di prassi di coinvolgimento per l'ente camerale configura lo sviluppo di un nuovo modo di lavorare "in rete", che in prospettiva comporta una rilettura di ruoli, responsabilità, strumenti. Tra i portatori di interessi è bene considerare, con un ruolo ben specifico, anche i diversi soggetti pubblici e privati con i quali l'ente costantemente si relaziona e con i quali si possono creare sinergie e alleanze.

Il controllo strategico è lo strumento cruciale per alimentare processi virtuosi di apprendimento da parte dell'ente, legati alla lettura critica dei successi e degli insuccessi.

Infine, la formazione e il controllo delle strategie non possono prescindere da una visione d'insieme che, oltre alla realtà camerale, comprenda anche il sistema allargato, ovvero l'insieme degli enti strumentali dell'ente camerale, specificamente le Aziende speciali e, in casi particolari, anche le società esterne, rispetto ai quali l'ente camerale ha un ruolo rilevante di governo.

Tema 1.1. L'identificazione della performance dell'ente camerale

Principi

1.P.1. La performance dell'ente camerale è costituita dai risultati che le attività svolte in un determinato periodo producono in termini di trasformazione dell'ambiente economico in cui operano le imprese, di rafforzamento della loro capacità competitiva, di sviluppo socioeconomico del territorio, di promozione degli interessi generali e del mercato, di sostegno all'imprenditorialità locale e di promozione dell'internazionalizzazione.

1.P.2. L'ottenimento di un buon livello di performance richiede quale condizione preliminare la chiara identificazione del mandato istituzionale e della *vision* dell'ente camerale. Il mandato istituzionale e la *vision* definiscono la ragione d'essere e le prospettive entro le quali si colloca l'azione complessiva dell'ente, sulla base delle norme vigenti e delle scelte dei soggetti che svolgono funzioni di indirizzo politico-amministrativo.

1.P.3. L'identificazione della performance costituisce l'"ossatura" dell'intero Ciclo di gestione della performance e contribuisce in maniera sistematica a tutte le successive Fasi del Ciclo: la pianificazione strategica; la programmazione e il controllo; la misurazione e la valutazione della performance organizzativa; il collegamento fra valutazione della performance individuale e valutazione delle risorse umane; la rendicontazione e trasparenza della performance.

1.P.4. All'interno del quadro di riferimento costituito dal mandato istituzionale e dalla *vision*, la performance dell'ente camerale si identifica individuando la dimensione strategica e la dimensione operativa dei risultati che l'ente camerale intende produrre sul territorio di riferimento. L'identificazione della performance avviene attraverso la definizione di obiettivi per ciascun risultato atteso e mediante l'impiego di indicatori.

1.P.5. L'identificazione della performance è efficace quando avviene mediante lo svolgimento di processi contraddistinti da un elevato livello di collegialità e condivisione all'interno dell'ente camerale. Tali condizioni rafforzano il senso di identità di tutta l'organizzazione e generano un unitario orientamento dei comportamenti.

1.P.6. Il processo di identificazione della performance viene esteso a tutti gli enti e a tutte le società di cui l'ente camerale ha il controllo in base alle norme o alle partecipazioni di capitale (sistema allargato), in modo coerente con il modello di governance adottato dall'ente.

1.P.7. La validazione, da parte dell'Organismo indipendente di valutazione, dei criteri adottati nell'identificazione della performance consente di controllare la corretta applicazione delle metodologie, degli strumenti e dei processi di misurazione e, quindi, favorisce lo sviluppo di sistemi di valutazione non auto-referenziali.

1.P.8. Nell'identificare la propria performance, in particolare in termini di outcome per il territorio e di competitività dei soggetti economici in esso operanti, ciascun ente camerale deve collocare la propria azione in un quadro più ampio e individuare quei soggetti la cui performance ha effetti sui medesimi outcome. Per alcuni obiettivi strategici può risultare necessario promuovere una pianificazione strategica coordinata a livello territoriale con altri enti e amministrazioni (cfr. Tema 1.4).

Tema 1.2. La formazione e il controllo della strategia

Principi

1.P.9. La formazione della strategia si fonda sull'analisi strutturata e dinamica del territorio e dell'economia locale. Tale analisi è effettuata mediante il monitoraggio e la valutazione di dati e informazioni di carattere tecnico.

1.P.10. Nella definizione della propria strategia, l'ente camerale deve tenere conto anche delle linee di sviluppo strategico elaborate a livello di sistema camerale, cercando di essere coerente con le stesse.

1.P.11. La strategia dell'ente camerale è elaborata tenendo conto del punto di vista degli stakeholder, il coinvolgimento dei quali assicura una effettiva e costante connessione con il territorio.

1.P.12. Il processo di formazione della strategia si colloca in una prospettiva di medio-lungo termine all'interno della quale è necessario sia definito un disegno articolato ma unitario.

1.P.13. La strategia dell'ente camerale è efficace quando viene esplicitata ed è nota a tutta l'organizzazione. Tale diffusione assicura che i contenuti della strategia trovino traduzione coerente ed efficace in programmi e progetti dell'ente camerale.

1.P.14. La strategia dell'ente camerale, espressa in termini di programmi e progetti di medio-lungo periodo, è tradotta in termini operativi identificando obiettivi articolati sull'orizzonte temporale di riferimento e resi misurabili me-

dianche l'identificazione di indicatori idonei a valutarne i risultati e l'impatto sul territorio. La traduzione della strategia in termini operativi richiede inoltre che per ogni programma e progetto strategico sia valutato l'impatto che esso determina sulle attività correnti dell'ente.

1.P.15. Gli indirizzi relativi all'assegnazione delle risorse economiche sono definiti in funzione degli obiettivi strategici, della loro complessità, delle competenze e dell'impegno che richiedono e dell'orizzonte temporale in cui si collocano.

1.P.16. Il processo di definizione dei contenuti della strategia innesca dinamiche di apprendimento quando si svolge assumendo a riferimento, quali presupposti, il controllo, la misurazione e l'analisi critica dei risultati ottenuti, dei successi e degli errori compiuti.

Tema 1.3. Il coinvolgimento degli stakeholder

Principi

1.P.17. La partecipazione degli stakeholder è necessaria sia a supporto dell'elaborazione della strategia dell'ente camerale sia in fase di controllo degli effetti che la strategia ha prodotto sul territorio.

1.P.18. Il coinvolgimento degli stakeholder è un momento fondamentale del Ciclo di gestione della performance e rappresenta un'efficace risposta alle istanze di trasparenza dell'operato dell'ente. L'efficacia del coinvolgimento richiede continuità, metodo e strutturazione.

1.P.19. Il coinvolgimento degli stakeholder assicura la connessione delle strategie con il territorio di riferimento ed è efficace quando consente di ottenere un quadro rappresentativo dei diversi interessi, dei settori merceologici coinvolti e delle caratteristiche degli attori presenti sul territorio.

1.P.20. Gli stakeholder sono chiamati a condividere gli obiettivi strategici e gli indicatori con i quali gli obiettivi sono misurati e possono partecipare al processo di identificazione della performance dell'ente camerale mediante proposte

e contributi dei quali gli organi di indirizzo politico-amministrativo tengono adeguatamente conto.

1.P.21. Il coordinamento dei processi di partecipazione è efficace se gli strumenti utilizzati assicurano che gli incontri siano fondati su un'analisi strutturata delle priorità e dei contenuti e non solo su elementi di valutazione di ordine politico.

Tema 1.4. Il governo del sistema allargato

Principi

1.P.22. L'ente camerale esercita la propria capacità di governo attraverso la definizione di linee di indirizzo strategico e di programmazione e controllo sia dei servizi direttamente erogati sia delle performance del sistema allargato composto dagli enti strumentali, in particolare dalle Aziende speciali della Camera di commercio ed eventualmente dalle società di capitale su cui l'ente camerale esercita di fatto il controllo attraverso gli strumenti giuridici previsti dal quadro normativo in essere.

1.P.23. L'ente camerale, anche in ottemperanza al quadro normativo, svolge un ruolo rilevante nel controllo della situazione gestionale ed economico-finanziaria degli enti e delle società partecipate, pur nel rispetto dell'autonomia di cui tali soggetti godono. Il controllo che l'ente camerale esercita sul sistema allargato si svolge mediante il monitoraggio periodico dei risultati raggiunti.

1.P.24. Le funzioni di indirizzo e controllo esercitate dall'ente camerale verificano che il sistema allargato nel tempo risponda con continuità alle richieste e operi coerentemente al quadro strategico definito.

1.P.25. I sistemi di pianificazione strategica, programmazione e controllo devono essere trasparenti all'interno del sistema allargato. Tale condizione si realizza quando questi sistemi sono strutturati in base a principi omogenei e a criteri compatibili, che permettono una visione d'insieme nell'elaborazione delle strategie, sollecitano sinergie nella programmazione degli obiettivi e forniscono elementi utili a compiere valutazioni comparate delle performance realizzate.

1.P.26. Per esercitare le funzioni di indirizzo e controllo del sistema allargato, l'ente camerale investe nello sviluppo di un sistema organizzato di flussi informativi inerenti al funzionamento dei soggetti del sistema allargato, nonché su strumenti di monitoraggio e valutazione della performance basati, in particolar modo, sulla identificazione di standard di servizio.

Criteri della Fase 1

1.C.1. La definizione del mandato istituzionale e la *vision* Mandato istituzionale e *vision* dell'ente camerale sono costituiti da una concisa e univoca affermazione sullo scopo attuale e futuro dell'ente e sono frutto di un lavoro congiunto fra tutti i soggetti con funzioni di indirizzo politico-amministrativo e gestionale dell'ente camerale. La definizione ed eventuale revisione di tali elementi è necessaria all'identificazione della performance dell'ente camerale ed è oggetto di specifiche riunioni degli organi di indirizzo, attraverso modalità identificate dai singoli enti sulla base dei loro modelli organizzativi. Mandato istituzionale e *vision* sono diffusi all'interno dell'organizzazione mediante lo svolgimento di appositi incontri, riunioni e presentazioni finalizzati a interiorizzare e condividere l'identità dell'ente camerale, la motivazione stessa della sua esistenza e le prospettive entro le quali si colloca la sua azione.

1.C.2. L'elaborazione della strategia L'elaborazione della strategia si basa su dati e informazioni relativi al territorio. Lo scenario demografico e sociale, l'andamento economico, lo sviluppo delle infrastrutture territoriali, la rilevanza degli investimenti pubblici a supporto dell'economia, il quadro finanziario di sistema, le caratteristiche del quadro competitivo e degli attori economici in esso operanti sono solo alcune delle principali categorie di informazioni che compongono il quadro territoriale strategico di riferimento. Tale quadro è completo se tiene conto anche dei contenuti della programmazione degli altri enti territoriali e dei soggetti terzi che operano nel territorio. L'elaborazione della strategia richiede l'utilizzo di trend e di confronti con altri territori, che rendono le analisi maggiormente efficaci e possono essere realizzati ricorrendo a un

utilizzo sistematico di osservatori e banche dati del sistema camerale, oltre che di altre accreditate fonti. Per l'elaborazione della strategia il Segretario generale predispone, in collaborazione con i responsabili di unità organizzative e sulla base dei risultati emersi dagli incontri con gli stakeholder, gli scenari e i possibili ambiti di intervento. Lo stesso Segretario generale coinvolge i ruoli chiave dell'ente per verificare con loro dati, informazioni e proposte. Per la definizione e il monitoraggio della dimensione strategica sono richiesti indicatori di outcome in grado anche di misurare il valore aggiunto creato sul territorio e per il mercato. Gli indirizzi strategici di carattere generale vengono definiti dall'organo di indirizzo nel Programma pluriennale che assume quale periodo di pianificazione strategica il mandato. A partire da tali indirizzi, i contenuti specifici in termini di programmi e progetti su orizzonte triennale trovano rappresentazione nel Piano della performance.

1.C.3. L'individuazione degli stakeholder La scelta degli stakeholder da coinvolgere tiene conto di criteri relativi tanto ai settori di attività quanto alle dimensioni d'impresa. Il Segretario generale, sentiti gli organi di indirizzo, predispone la mappatura degli stakeholder del territorio, selezionando i soggetti da coinvolgere e formulando in tal senso una proposta. Nell'individuazione degli stakeholder da coinvolgere, il Segretario generale può fare riferimento anche a soggetti diversi dalle imprese, come ad esempio istituti bancari, enti locali, università, qualora ritenga tali soggetti portatori di interessi rilevanti.

1.C.4. Il coinvolgimento degli stakeholder L'ente camerale attiva momenti strutturati di partecipazione degli stakeholder durante l'anno. I momenti di partecipazione sono organizzati in modo tale da:

- a) verificare in un primo momento con gli stakeholder in modo sistematico i diversi punti di vista, ad esempio, relativamente a: le criticità riguardanti la dimensione economico-finanziaria, il mercato, il contesto normativo; le prospettive di sviluppo e le opportunità del mercato; le possibili innovazioni e i nuovi investimenti; le esigenze e richieste di supporto a livello di rete;
- b) presentare in un secondo momento agli stakeholder le linee strategiche di intervento dell'ente camerale sul territorio e discutere e condividere con loro gli indicatori di outcome. In questa fase gli indicatori di outcome adottati per la

misurazione dei risultati strategici dall'ente camerale vengono presentati agli stakeholder e successivamente integrati sulla base delle loro indicazioni;

c) discutere in un terzo momento i risultati raggiunti dall'ente camerale al termine dell'anno, nonché eventuali gap tra obiettivi e risultati, utilizzando gli indicatori di outcome definiti e condivisi.

Gli incontri, organizzati secondo metodologie strutturate, sono gestiti dal Segretario generale con l'eventuale partecipazione di alcuni membri degli organi di indirizzo. Il risultato degli incontri è diffuso all'interno degli enti a tutti i soggetti che hanno un ruolo attivo nella formazione della strategia e viene utilizzato per l'elaborazione dei contenuti dei documenti di pianificazione strategica e programmazione dell'ente camerale. Nel caso in cui non si consideri fattibile organizzare incontri, il Segretario può ricorrere ad altri strumenti di coinvolgimento, quali ad esempio la somministrazione di questionari, seguendo i medesimi criteri sopra esposti. Gli esiti del processo di partecipazione degli stakeholder e dell'analisi di scenario, condotta al fine di fornire un supporto alla definizione degli indirizzi per le strategie dell'ente camerale, sono presentati dal Segretario generale agli organi di indirizzo per ottenere uno specifico indirizzo.

1.C.5. La definizione del Programma pluriennale Tenendo conto degli indirizzi strategici definiti dagli organi di indirizzo, il Segretario generale elabora la proposta di Programma pluriennale, articolata in programmi e obiettivi strategici. Tale documento assume quale riferimento temporale il mandato del Consiglio. Il Programma pluriennale è approvato dal Consiglio e presentato all'organizzazione. I programmi e gli obiettivi strategici contenuti nel Programma pluriennale sono declinati nel triennio a cura del Segretario generale nel percorso di elaborazione del Piano della performance che, laddove necessario, aggiorna i contenuti del Programma pluriennale. Ciascun programma strategico comprende obiettivi strategici. I programmi e i relativi obiettivi strategici devono essere chiari e misurabili, corredati di indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'ente nella sua complessità e dell'impatto prodotto sul territorio nel breve e nel medio-lungo termine.

1.C.6. Il Piano della performance Il processo di definizione della strategia nel suo complesso e alcuni fra i processi svolti nelle Fasi successivamente de-

scritte, trovano i loro strumenti di formalizzazione e governo nel Piano della performance e nella Relazione sulla performance. Il Piano della performance deriva gli indirizzi della pianificazione strategica dal Programma pluriennale ed elabora i contenuti della strategia e della programmazione dell'ente camerale mediante la selezione di obiettivi e il collegamento a questi indicatori. Al fine di favorire una rappresentazione complessiva e una comunicazione logica ed efficace, la strategia è articolata all'interno del Piano della performance in programmi e obiettivi strategici coerenti con quelli inseriti nel Programma pluriennale. Con la definizione della struttura e dei contenuti del Piano della performance, gli organi di indirizzo identificano la performance complessiva dell'ente camerale e forniscono il quadro generale nell'ambito del quale si sviluppa l'intero Ciclo di gestione della performance. Il Piano della performance declina i propri contenuti nelle schede di programmazione (cfr. riquadro *La scheda di programmazione*), nell'ambito delle quali trovano coerenza e allineamento i diversi livelli di decisione (strategico, operativo, finanziario). Le schede di programmazione forniscono informazioni che alimentano in modo coordinato i contenuti degli altri documenti di pianificazione strategica, programmazione, misurazione e valutazione della performance, gestione del personale, rendicontazione e trasparenza. Al fine di agevolare l'articolazione dei contenuti, rappresentare in modo coerente tutti gli ambiti della performance dell'ente camerale e favorire la comunicazione, il Piano può essere definito assumendo a riferimento il modello contenuto nel riquadro *Il Piano della performance e la Relazione sulla Performance*. Il Piano della performance contiene inoltre un puntuale riferimento alle strategie, agli obiettivi e ai risultati del sistema allargato e in tal senso identifica specifici indicatori il cui andamento è di responsabilità condivisa fra più soggetti del sistema. È cura del Segretario generale predisporre il Piano della performance, sulla base delle indicazioni fornite dagli organi di indirizzo, coinvolgendo il management dell'ente camerale ed eventualmente avvalendosi dell'ausilio tecnico dell'Organismo indipendente di valutazione. Il Piano della performance, approvato dalla Giunta, viene pubblicato e pubblicizzato.

1.C.7. La Relazione sulla performance Il livello di implementazione degli obiettivi strategici e operativi definiti nel Piano della performance dell'ente

camerale viene rendicontato nella Relazione sulla performance, discussa dalla Giunta, validata dall'Organo indipendente di valutazione e approvata dal Consiglio. La Relazione sulla performance assume una struttura coerente e omogenea a quella del Piano della performance e ha per obiettivo comunicare gli esiti della valutazione circa la capacità da parte dell'ente camerale di produrre risultati e raggiungere i livelli di performance programmati. La Relazione sulla performance comprende e riassume i contenuti dei diversi atti e documenti di rendicontazione. Annualmente il Segretario generale può organizzare, a seguito della predisposizione della Relazione sulla performance, un incontro finalizzato a discutere i risultati raggiunti nell'anno concluso e ad avviare contemporaneamente le fasi di pianificazione strategica e programmazione per l'anno successivo. Possono partecipare all'incontro i membri dell'Organismo indipendente di valutazione, i membri degli organi di indirizzo, i responsabili di unità organizzative (dirigenti e posizioni organizzative), gli amministratori delegati e i vertici dei soggetti del sistema allargato.

1.C.8. Il controllo strategico Il controllo dell'attuazione della strategia è responsabilità della Giunta ed è svolto con il supporto dell'Organo indipendente di valutazione, che ne verifica la coerenza e la completezza. Il controllo strategico ha per obiettivo garantire un costante allineamento tra la dinamica delle condizioni ambientali e l'evoluzione delle condizioni organizzative dell'ente. Il controllo strategico si svolge attraverso il monitoraggio del livello di implementazione degli obiettivi strategici deliberati dall'ente camerale nel Piano della performance e l'identificazione di accadimenti interni o esterni all'ente camerale che possono influire sulla capacità dell'ente di raggiungere i propri obiettivi. Inoltre, mediante il controllo strategico, gli organi di indirizzo identificano ed esplicitano correttivi ai programmi e agli obiettivi definiti in sede di pianificazione strategica e definiscono percorsi di azione alternativi. Il monitoraggio periodico del livello di realizzazione dei programmi e degli obiettivi è svolto dagli organi di indirizzo sulla base di un'apposita reportistica riferita ai contenuti strategici del Piano della performance. Tale reportistica è realizzata a cura del Segretario generale con il supporto di ruoli e/o strutture interne. La valutazione della performance a livello strategico avviene attraverso la misurazione

degli indicatori selezionati in fase di elaborazione della strategia e attraverso il confronto rispetto al livello target definito. Il corretto presidio della funzione di controllo strategico rende opportuno utilizzare sistemi di confronto strutturato con altre realtà camerali. È cura del Segretario generale assicurare agli stakeholder un'efficace comunicazione circa la capacità dell'ente camerale di controllare le proprie strategie.

1.C.9. La pianificazione strategica e il sistema allargato I criteri del processo di pianificazione strategica trovano applicazione per l'intero sistema allargato. Nella fase di elaborazione della strategia, è opportuno condividere a livello di sistema allargato dati, scenari e analisi del territorio. Tutti gli elementi che concorrono all'analisi del contesto e degli scenari possibili dell'ente camerale sono resi accessibili al sistema e costituiscono elemento fondamentale nella definizione delle proprie strategie da parte di tutti i soggetti. Annualmente gli organi di indirizzo forniscono al sistema allargato linee guida che definiscono un modello di riferimento per la messa a punto del Ciclo di gestione della performance. Il Segretario generale favorisce l'integrazione delle attività dell'ente camerale con le attività dei soggetti del sistema allargato.

1.C.10. Le performance del sistema allargato Per assicurare l'identificazione e il monitoraggio della performance delle società partecipate, annualmente i soggetti del sistema allargato esplicitano obiettivi, indicatori e risultati attesi e ne danno comunicazione agli organi di indirizzo. I flussi informativi all'interno del sistema allargato devono permettere all'ente di avere consapevolezza dell'equilibrio del sistema stesso anche in termini di situazioni di crisi e di cambiamenti di contesto che possono portare alla revisione di alcune partecipazioni. I principali documenti di pianificazione strategica, programmazione e controllo sono diffusi all'interno del sistema allargato.

1.C.11. Il ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione L'Organismo indipendente di valutazione analizza il funzionamento dell'ente e redige relazioni periodiche e annuali al Presidente, alla Giunta e al Collegio dei revisori dei conti sull'andamento delle stesse attività, tenendo anche in considerazione gli esiti del monitoraggio della qualità e del grado di soddisfazione dell'utenza. L'Organismo indipendente di valutazione valuta la coerenza e la completezza

dei contenuti del Piano della performance e della Relazione sulla performance, tenendo in considerazione le indicazioni contenute nelle linee guida della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche. L'Organismo indipendente di valutazione valida la Relazione sulla performance verificando la sua pubblicazione sul sito istituzionale dell'ente. Ciascun ente camerale valuta l'opportunità di estendere il ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione ai soggetti del sistema allargato o in alternativa di far svolgere a tale Organismo una funzione di coordinamento generale delle attività di valutazione di questi soggetti.

FASE 2. PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Tem
<ul style="list-style-type: none">• <i>Tema 2.1. La traduzione della strategia in programmi</i>• <i>Tema 2.2. L'audit dei processi</i>• <i>Tema 2.3. Il coinvolgimento dell'organizzazione</i>
Criteri
<ul style="list-style-type: none">• <i>Il coordinamento delle attività di programmazione</i>• <i>La programmazione degli obiettivi</i>• <i>La programmazione di bilancio</i>• <i>Il Budget direzionale</i>• <i>L'audit operativo dei processi</i>• <i>La relazione tra Piano della performance e altri documenti di programmazione</i>• <i>Il ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione</i>

Nella Fase Programmazione e controllo sono introdotti principi e criteri utili a progettare e gestire un sistema coerente alle peculiarità gestionali degli enti camerali ed efficace rispetto alle finalità istituzionali. All'interno della Fase sono

discussi tre Temi: la traduzione della strategia in programmi, l'audit dei processi e il coinvolgimento dell'organizzazione.

Il primo Tema fa riferimento alla definizione degli obiettivi operativi, al coordinamento dell'attività di programmazione con quella di controllo, alla predisposizione di un sistema di misurazione della performance organizzativa e individuale e al raccordo fra tutti gli strumenti.

Il secondo Tema, denominato "audit dei processi", mira a fornire indicazioni utili per integrare le attività di programmazione e controllo con le attività di audit dei processi. In particolare, l'audit si svolge sugli stessi processi di gestione della performance, rispetto ai quali l'Organo indipendente di valutazione può sollecitare lo svolgimento di azioni di revisione, ottimizzazione e miglioramento della qualità.

L'ultimo Tema focalizza il ruolo e il coinvolgimento di destinatari, utilizzatori, promotori e responsabili dei diversi momenti che caratterizzano l'intero Ciclo di gestione della performance.

Per un opportuno collegamento fra attività di definizione degli obiettivi e identificazione degli indicatori utili alla misurazione e alla valutazione della performance, la presente Fase va considerata complementare ai contenuti descritti nella Fase 3.

Tema 2.1. La traduzione della strategia in programmi

Principi

2.P.1. Oggetto della programmazione che ciascun ente camerale svolge in relazione a uno specifico periodo sono gli obiettivi definiti in termini di rapporto tra risultati e risorse. Tali obiettivi possono essere declinati in termini di obiettivi strategici, obiettivi operativi relativi ad attività e servizi, obiettivi di natura economica. La definizione degli obiettivi richiede l'identificazione di opportuni indicatori (cfr. Tema 3.1). Gli obiettivi della programmazione annuale costituiscono la declinazione degli obiettivi definiti in sede di pianificazione strategica (cfr. Tema

1.3) e possono essere presi a riferimento per l'identificazione degli obiettivi del sistema di valutazione della performance individuale (cfr. Tema 4.1).

2.P.2. La programmazione richiede l'individuazione degli obiettivi operativi, del collegamento fra questi e gli obiettivi strategici, delle responsabilità organizzative cui è demandato il raggiungimento degli stessi, dei processi critici e degli elementi esterni all'ente camerale che possono influenzare l'esito della gestione.

2.P.3. La programmazione è efficace quando è supportata da una costante funzione di controllo. Il controllo è una funzione diffusa all'interno dell'ente camerale e in quanto tale coinvolge tutti i livelli organizzativi. Tale funzione, al fine di orientare l'operato dell'ente camerale, richiede l'attivazione di momenti di analisi e confronto non soltanto in corrispondenza della Fase di rendicontazione, ma anche seguendo scadenze periodiche.

2.P.4. Le attività di programmazione e controllo costituiscono l'una il complemento dell'altra, definiscono e qualificano la funzione manageriale dei responsabili di unità organizzativa (dirigenti e posizioni organizzative) e non si esauriscono nella predisposizione di documenti *una tantum*. Tali attività favoriscono una riflessione critica e sistematica sui risultati conseguiti e innescano dinamiche di apprendimento se svolte costantemente durante tutto l'anno.

2.P.5. Per l'esercizio delle attività di programmazione e controllo devono essere svolte attività di misurazione e monitoraggio della performance organizzativa e delle performance individuali (cfr. Fasi 3 e 4), con la definizione di idonei indicatori.

Tema 2.2. L'audit dei processi

Principi

2.P.6. L'attività di gestione si articola in processi mediante i quali l'ente camerale realizza i propri servizi destinati all'esterno e all'interno dell'organizzazione.

2.P.7. La qualità dei processi è condizione necessaria al raggiungimento degli obiettivi definiti in fase di programmazione. Ciascun ente camerale deve porre in

essere azioni periodiche di analisi e correzione delle criticità dei processi in atto, anche tenendo conto di eventuali feedback provenienti dai diversi stakeholder.

2.P.8. L'individuazione dei processi critici avviene identificando per ogni attività e per ogni obiettivo quali sono i possibili rischi esterni, legati a condizioni ambientali, e quali i possibili rischi interni, legati alle risorse, ai sistemi informativi e agli altri sistemi operativi aziendali.

2.P.9. L'individuazione dei processi che presentano criticità si svolge durante la fase di controllo e viene formalizzata nella fase di programmazione del periodo successivo, con l'obiettivo di garantire la qualità e il miglioramento delle attività svolte. Tale attività risulta efficace se è accompagnata dalla definizione di azioni e indicatori da sottoporre a monitoraggio periodico. Le criticità relative ai processi, rilevate mediante le attività di controllo, devono essere inserite in un piano unitario di interventi, definito tenendo in considerazione tanto gli elementi di indirizzo provenienti dalla pianificazione strategica quanto gli equilibri della programmazione di bilancio.

Tema 2.3. Il coinvolgimento dell'organizzazione

Principi

2.P.10. L'effettiva implementazione della strategia e il concreto svolgimento delle attività programmate dipendono da una corretta e capillare attività di comunicazione e coinvolgimento dei diversi livelli organizzativi dell'ente camerale. Questa attività ha come scopo assicurare la corrispondenza fra decisioni del management, comportamenti delle persone e azioni poste in essere dall'organizzazione.

2.P.11. La progettazione e la gestione dei sistemi di programmazione e controllo sono efficaci quando, per tutti i soggetti che nell'ente camerale hanno una responsabilità formale di gestione, individuano chiaramente il ruolo svolto e il contributo richiesto rispetto agli obiettivi assegnati. Le informazioni impiegate nell'ambito di tali sistemi, inoltre, supportano il coordinamento all'interno

dell'organizzazione nel momento in cui sono immediatamente riconducibili a responsabilità definite nell'ambito della stessa.

2.P.12. La programmazione e il controllo costituiscono attività manageriali qualificanti proprie di ciascun ruolo chiamato a coordinare un'articolazione organizzativa dell'ente camerale. Al fine di favorire una cultura organizzativa orientata ai risultati, è necessario sviluppare le competenze di programmazione e controllo, anche mediante opportuni interventi di formazione.

2.P.13. Il sistema di programmazione e controllo presenta un adeguato livello di formalizzazione quando identifica le procedure e le fasi attraverso le quali si svolge, i ruoli che sono coinvolti, il set e la tipologia di informazioni che sono rilevate e gestite e il quadro delle azioni correttive che è possibile attivare nel corso del monitoraggio periodico.

Criteri della Fase 2

2.C.1. Il coordinamento delle attività di programmazione È responsabilità del Segretario generale presidiare il coordinamento delle attività di programmazione e controllo attraverso l'animazione di incontri e la collaborazione degli uffici di supporto. Il Segretario generale assicura che, per effetto della programmazione, la strategia sia tradotta in un insieme coerente di azioni e che le attività di programmazione e controllo avvengano in maniera trasversale, promuovendo la comunicazione e la condivisione degli obiettivi. Gli eventi gestionali e le modifiche a scelte strategiche che siano rilevanti per l'intero ente camerale sono comunicati ai responsabili di unità organizzative (dirigenti e posizioni organizzative) interessati al fine di consentire una valutazione estesa delle ricadute in termini operativi e una programmazione congiunta delle azioni correttive. Al fine di discutere i risultati relativi alla gestione dell'anno precedente e di introdurre gli indirizzi di pianificazione strategica e programmazione per l'anno successivo, a partire da settembre il Segretario generale può organizzare un incontro con tutti i soggetti della Camera di commercio coinvolti nel processo di pianificazione (cfr. Fase 1). Il Segretario generale e gli uffici di supporto, al fine

di esplicitare la dinamica di programmazione, possono predisporre delle Linee guida annuali per la programmazione relative ai contenuti, alle fasi e al ruolo dei soggetti coinvolti nelle attività di programmazione e controllo. Le Linee guida annuali per la programmazione possono essere illustrate durante specifici incontri e trasmesse all'Organismo indipendente di valutazione.

2.C.2. La programmazione degli obiettivi Lo strumento principale di articolazione dei contenuti della programmazione è il Piano della performance, che illustra gli obiettivi nell'anno di riferimento e nel triennio (cfr. Fase 1). Nel Piano della performance, a partire dalla pianificazione strategica pluriennale, ciascun ente camerale identifica l'impatto che gli obiettivi strategici avranno sugli obiettivi operativi annuali e descrive l'andamento atteso rispetto ai risultati previsti nell'anno della programmazione e per il triennio successivo (cfr. riquadro *Il livello strategico e il livello operativo del Ciclo di gestione della performance*). Partendo dai contenuti di programmazione del Piano della performance e con l'obiettivo di collegare la programmazione degli obiettivi alle risorse economiche, il Segretario generale elabora la Relazione previsionale programmatica. La Relazione, impostata coerentemente al Piano della performance, individua, per le prestazioni e i servizi resi dall'ente camerale, il contesto ambientale e il quadro degli interlocutori e collega a ciascun risultato programmato un insieme di risorse. Uno strumento operativo per il coordinamento delle attività di programmazione può essere identificato nelle schede di programmazione nell'ambito delle quali trovano articolazione i diversi livelli di programmazione dell'ente camerale: il livello strategico, che individua l'impatto che gli obiettivi strategici avranno sulle attività e declina per l'anno della programmazione i contenuti strategici del Piano della performance; il livello operativo, che identifica attività e progetti; il livello finanziario, che esplicita il rapporto tra attività, progetti e risorse (cfr. riquadro *La scheda di programmazione*). Ciascun responsabile di unità organizzativa (dirigenti e posizioni organizzative) è responsabile dei contenuti e della gestione della corrispondente scheda di programmazione. Il Segretario generale e gli uffici di supporto collaborano con i responsabili di unità organizzativa (dirigenti e posizioni organizzative) nella fase di definizione dei contenuti della programmazione e coordinano il processo. Per l'analisi e l'approfondimento dei

contenuti delle schede di programmazione, il Segretario generale coinvolge i responsabili di unità organizzativa e attiva un processo di negoziazione di obiettivi e risorse. I contenuti delle schede di programmazione confluiscono nel Piano della performance. La struttura e il processo di predisposizione delle schede di programmazione possono essere specificati ogni anno dal Segretario generale nell'ambito delle Linee guida annuali per la programmazione.

2.C.3. La programmazione di bilancio La definizione dei contenuti della Programmazione di bilancio avviene mediante la predisposizione dello schema di Preventivo per l'anno successivo. Tale documento è definito assumendo a riferimento il quadro delineato nel Piano della performance e nella Relazione previsionale e programmatica. Gli uffici di supporto, con il coordinamento del Segretario generale, forniscono assistenza alla Giunta nella predisposizione della Relazione al preventivo, i cui contenuti si articolano in due parti: una prima parte descrive l'andamento delle poste di bilancio e fornisce un'informazione tecnica sulla loro natura, sulle fonti di copertura del piano degli investimenti, sull'eventuale assunzione di mutui, e sui criteri di ripartizione delle somme tra le funzioni istituzionali individuate nell'apposito schema; una seconda parte collega gli obiettivi individuati in sede di elaborazione del Piano della performance alla dinamica complessiva delle poste di bilancio.

2.C.4. Il Budget direzionale Mediante il Budget direzionale le risorse dell'ente camerale sono distribuite per centri di responsabilità e viene data attuazione alle decisioni prese in sede di programmazione stabilendo un collegamento tra dimensione economica e dimensione organizzativa. Con il Budget direzionale il Segretario generale assegna con formale provvedimento ai responsabili di unità organizzative (dirigenti e posizioni organizzative) la competenza in ordine all'utilizzo delle risorse in esso previste.

2.C.5. L'audit operativo dei processi Il Segretario generale è responsabile della mappatura periodica dei processi che vengono svolti all'interno della Camera e della programmazione degli interventi necessari a garantire un adeguato livello di qualità degli stessi. Le criticità relative ai processi sono identificate con l'ausilio e/o su indicazione dei responsabili di unità organizzative (dirigenti e posizioni organizzative) anche sulla base di confronti con analoghi processi

svolti in altri enti camerali. Le criticità sono ricondotte a un piano di interventi descritto in un apposito Documento di audit dei processi che viene sottoposto a revisione periodica. Tale documento, redatto dagli uffici di supporto, è verificato dal Segretario generale e posto all'attenzione della Giunta. Le attività di audit dei processi sono sviluppate attraverso l'analisi delle criticità e l'individuazione delle caratteristiche e dei confini effettivi di tali criticità (*problem setting*), l'individuazione di soluzioni alternative (*problem solving*) e la condivisione delle soluzioni con le persone che all'interno dell'ente operano su tali processi. L'audit viene svolto anche in relazione ai processi inerenti all'intero Ciclo di gestione della performance, al sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale (cfr. Fase 3), al Piano e alla Relazione sulla performance. Al riguardo occorre prevedere sistemi di analisi che: a) misurino il livello di funzionamento, coerenza e completezza di tali processi, e dei relativi strumenti; b) consentano l'elaborazione di piani di miglioramento.

2.C.6. La relazione tra Piano della performance e altri documenti di programmazione La Relazione previsionale e programmatica viene approvata dal Consiglio entro il mese di ottobre. Il Preventivo e la Relazione al preventivo sono sottoposte all'approvazione del Consiglio entro il mese di dicembre. Il Budget direzionale viene approvato dalla Giunta entro il mese di dicembre. I contenuti dei documenti di programmazione derivano in modo coerente dai contenuti del Piano della performance, il cui processo di elaborazione si avvia durante l'estate. Il Piano della performance viene formalmente approvato entro il mese di gennaio. Le procedure attraverso le quali avvengono le fasi di programmazione e controllo sono documentate nelle presenti Linee guida del Ciclo di gestione della performance, i cui contenuti sono diffusi e aggiornati mediante iniziative che consentono agli utilizzatori e all'organizzazione di comprendere gli obiettivi, il funzionamento, i ruoli dei diversi soggetti coinvolti, dei documenti e delle parti del sistema.

2.C.7. Il ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione L'Organismo indipendente di valutazione verifica che la struttura e i contenuti del Piano della performance e della Relazione sulla performance siano idonei a rappresentare la performance dell'ente camerale così come previsto dalla normativa e dalle linee

guida della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche. L'Organismo indipendente di valutazione verifica l'allineamento tra i contenuti del Piano della performance e i contenuti degli altri documenti di programmazione e svolge un'attività permanente di audit delle attività che compongono il Ciclo di gestione della performance e in particolare di quelle di programmazione e controllo, assicurando che esse rispondano ai principi e ai criteri identificati dalla Linee guida del Ciclo di gestione della performance.

FASE 3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Tem

- *Tema 3.1. La misurazione a supporto dei processi decisionali*
- *Tema 3.2. Il monitoraggio della performance organizzativa come strumento di coordinamento*
- *Tema 3.3. L'efficacia della valutazione*

Criteri

- *L'attività di misurazione*
- *Il monitoraggio periodico delle attività*
- *Le schede di report*
- *Il controllo di gestione*
- *Il Piano della performance e la Relazione sulla performance*
- *Il processo di valutazione della performance*
- *Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance*
- *Il ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione*

La misurazione e la valutazione della performance assumono nel Ciclo di gestione della performance particolare rilevanza poiché tramite lo svolgimento di queste attività si realizza l'allineamento della gestione dell'ente con la strategia

deliberata e l'indirizzo dei processi decisionali. La Fase propone in particolare tre Temi: la misurazione a supporto dei processi decisionali, il monitoraggio della performance organizzativa come strumento di coordinamento e l'efficacia della valutazione.

Relativamente al primo Tema, gli strumenti e i processi di misurazione supportano i processi decisionali dell'ente camerale fornendo dati e informazioni in relazione tanto alle condizioni organizzative interne quanto alle condizioni ambientali esterne.

Le attività di monitoraggio consentono di verificare gli stati di avanzamento connessi agli obiettivi dell'ente camerale e di coordinare l'azione dell'ente stesso attraverso la definizione delle azioni e dei correttivi necessari al raggiungimento degli obiettivi.

La valutazione infine realizza, in parallelo alle attività di monitoraggio, una verifica del grado di raggiungimento dei target definiti e una sintesi circa il livello effettivo di risultato raggiunto e le responsabilità legate al raggiungimento dello stesso.

I Criteri proposti nella presente fase individuano le caratteristiche del sistema di misurazione, propongono modalità operative di monitoraggio periodico delle attività, descrivono le attività di controllo e propongono un modello di riferimento per l'integrazione tra pianificazione strategica, programmazione e valutazione.

Tema 3.1. La misurazione a supporto dei processi decisionali

Principi

3.P.1. La misurazione della performance costituisce il canale di alimentazione dei processi decisionali. La misurazione è utile quando produce dati e informazioni che vengono impiegati nei processi decisionali e quando alimenta un processo di apprendimento da parte dell'organizzazione.

3.P.2. La misurazione si svolge attraverso processi quantitativi di rilevazione attuati mediante l'impiego di indicatori e processi qualitativi di verifica dell'ido-

neità di tali indicatori a rappresentare il fenomeno osservato. L'attività di misurazione è necessaria alla definizione degli obiettivi dell'ente camerale e al tempo stesso una buona definizione degli obiettivi dell'ente rende più semplice misurare il loro grado di raggiungimento.

3.P.3. L'attività di misurazione, per poter essere svolta in modo efficace, richiede un sistema informativo capace di rilevare periodicamente e in modo affidabile gli indicatori che sono stati scelti. Per ciascuno degli ambiti di valutazione individuati nel Piano della performance deve essere identificato un set idoneo di indicatori.

3.P.4. L'attività di misurazione si fonda su criteri omogenei e tra loro coerenti. Tali criteri sono tanto più solidi quanto più si mantengono nel tempo e si fondano su una metodologia esplicita.

3.P.5. La misurazione è in grado di supportare i processi decisionali solo se identifica i soggetti responsabili della rilevazione dei dati e non contiene informazioni incomplete, fuorvianti o imprecise. Un sistema informativo ridondante e poco selettivo limita l'efficacia dell'attività di monitoraggio anche in presenza di una tempestiva produzione dei report.

3.P.6. L'attività di misurazione di ciascun ente camerale deve includere indicatori e dati relativi alle attività svolte dai soggetti appartenenti al sistema allargato (cfr. Tema 1.4).

Tema 3.2. Il monitoraggio della performance organizzativa come strumento di coordinamento

Principi

3.P.7. Il monitoraggio della performance dell'ente camerale è una funzione diffusa all'interno dell'organizzazione, che si svolge mediante la predisposizione e l'analisi di report periodici relativi all'andamento delle attività svolte e al livello di raggiungimento degli obiettivi programmati.

3.P.8. Un adeguato livello di formalizzazione dei report per il monitoraggio delle attività dell'ente camerale si raggiunge mediante l'organizzazione degli indicatori in apposite schede di report redatte con periodicità variabile a seconda dell'orizzonte in cui si colloca il processo decisionale. Tale formalizzazione riguarda fatti gestionali interni alla Camera ma anche, con una frequenza minore, informazioni relative ad altri soggetti appartenenti al sistema allargato che possano fornire elementi utili alla valutazione e alla correzione delle scelte manageriali compiute in ciascuna azienda.

3.P.9. Il monitoraggio è efficace quando viene svolto in modo tempestivo. La tempestività delle attività di monitoraggio della performance dell'ente camerale si misura non in termini assoluti ma rispetto al tempo che, in relazione a ciascun obiettivo, risulta idoneo a porre in essere azioni correttive efficaci. Diversi obiettivi possono essere monitorati con periodicità differente.

3.P.10. Il monitoraggio della performance avviene sulla base dei dati e degli indicatori che il sistema informativo dell'ente è in grado di produrre con periodicità. Qualora nell'ambito delle attività di pianificazione strategica, programmazione e controllo, fossero identificati dati o indicatori che il sistema informativo dell'ente non rileva, lo stesso deve essere integrato in modo da produrre il livello informativo richiesto.

Tema 3.3. L'efficacia della valutazione

Principi

3.P.11. La valutazione della performance è un processo qualitativo e in quanto tale consiste nella determinazione di una misura e nella predisposizione di un commento ragionato e di un giudizio di sintesi per ciascuno degli ambiti di performance valutati. Tale processo è finalizzato a migliorare la qualità dei servizi offerti e a supportare la crescita delle competenze professionali.

3.P.12. La valutazione è un processo unitario che si riferisce all'insieme dei risultati prodotti dall'ente camerale. È corretto distinguere tra valutazione del-

la performance organizzativa, che prende in considerazione i risultati prodotti dall'ente camerale nel suo insieme o da singole articolazioni organizzative, e valutazione della performance individuale, che prende in considerazione il rapporto tra i contributi portati individualmente da coloro che lavorano all'interno dell'ente camerale e il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai singoli e alle unità organizzative.

3.P.13. La valutazione della performance organizzativa richiede un approccio multidimensionale che integri i criteri di efficienza, efficacia ed economicità, con un costante riferimento alla qualità e alla soddisfazione dell'utenza. Obiettivo della valutazione non è soltanto comprendere se l'ente ha raggiunto i propri obiettivi, ma anche se gli obiettivi che l'ente si è dato sono stati in grado di creare valore per i propri portatori di interessi e per il territorio di riferimento.

3.P.14. La valutazione della performance organizzativa avviene correttamente quando in fase di pianificazione strategica e di programmazione sono identificati gli ambiti della valutazione e tali ambiti sono riferiti a obiettivi chiaramente riconducibili a responsabilità interne all'organizzazione. Gli obiettivi, gli indicatori e i rispettivi target forniscono le informazioni sulla base delle quali si svolge l'attività di valutazione della performance.

3.P.15. La valutazione della performance individuale è efficace quando coinvolge attivamente i soggetti valutati e innesca un confronto con i responsabili delle unità organizzative (dirigenti e posizioni organizzative) (cfr. Fase 4) e con i soggetti esterni portatori di interessi.

3.P.16. Nella scelta del set di indicatori oggetto della valutazione organizzativa e individuale occorre bilanciare misure oggettive, legate alle attività effettivamente svolte, e misure soggettive, legate alla percezione da parte dei soggetti interni ed esterni coinvolti nello svolgimento delle attività o fruitori delle medesime.

3.P.17. Una corretta logica nella scelta del set di indicatori da utilizzare nella valutazione consiste nel selezionare indicatori già disponibili e allo stesso tempo nello sviluppare, in ottica strategica, indicatori nuovi, maggiormente in grado di sostenere i processi decisionali. Ciascun ente camerale incrementa la propria capacità di identificare indicatori idonei a valutare la performance or-

ganizzativa e individuale anche mediante il confronto con gli altri enti camerali e lo svolgimento di attività di benchmarking. A tal fine gli enti camerali possono promuovere incontri trasversali per alimentare un percorso di benchmark rispetto a processi di particolare criticità o alla valutazione del raggiungimento di specifici obiettivi di miglioramento. Gli esiti di tale confronto costituiscono elementi utili alla valutazione della performance dell'ente camerale.

Criteri della Fase 3

3.C.1. L'attività di misurazione Ciascun ente camerale, sulla base delle linee guida emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, adotta il sistema di misurazione e valutazione della performance, che identifica quali ambiti della misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale devono essere monitorati e attraverso quali dati e indicatori. L'articolazione e le variabili che costituiscono gli ambiti della misurazione e valutazione organizzativa sono descritti nel Criterio 3.C.7, mentre quelli relativi alla performance individuale sono descritti nei Criteri contenuti nella Fase 4 (*Performance individuale e gestione delle risorse umane*). Per consentire il confronto sistematico con le altre Camere di commercio, l'individuazione degli indicatori viene realizzata assumendo a riferimento anche gli indicatori contenuti nel Sistema informativo Pareto. Il sistema di misurazione e valutazione della performance identifica inoltre le fasi, i tempi e i soggetti responsabili del processo, avendo per obiettivo l'integrazione delle attività di pianificazione strategica, programmazione, controllo e rendicontazione. I dati e le informazioni contenuti nel sistema di misurazione e valutazione della performance non devono essere limitati ai soli indicatori e alle serie storiche, ma devono essere integrati da commenti e osservazioni redatti dai responsabili delle diverse unità organizzative (dirigenti e posizioni organizzative). Gli uffici di supporto curano lo svolgimento delle attività di misurazione della performance coordinandosi con gli uffici responsabili della gestione del sistema informativo dell'ente camerale.

3.C.2. Il monitoraggio periodico delle attività La Giunta e il Segretario generale monitorano l'andamento degli obiettivi definiti in sede di pianificazione strategica e programmazione, prendendo in considerazione l'ente camerale nella sua complessità. I responsabili di unità organizzative (dirigenti e posizioni organizzative) monitorano le attività e gli obiettivi loro assegnati. Le attività di monitoraggio della performance organizzativa possono essere organizzate a due livelli: a livello complessivo di ente camerale mediante la predisposizione di un report direzionale e a livello di singola unità organizzativa mediante la predisposizione di report operativi (cfr. riquadro *Il livello strategico e il livello operativo del Ciclo di gestione della performance*). La Giunta recepisce periodicamente schede di report di sintesi che rappresentano l'andamento delle attività e il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi dell'ente camerale. Laddove si renda necessario un approfondimento sugli esiti del monitoraggio della performance organizzativa o al fine di svolgere ulteriori analisi, il Segretario generale e gli uffici di supporto concordano con i responsabili di unità organizzativa (dirigenti e posizioni organizzative) le necessarie azioni. Il monitoraggio degli obiettivi definiti in sede di programmazione strategica avviene almeno semestralmente e si colloca in un orizzonte temporale pluriennale. Il monitoraggio degli obiettivi operativi avviene periodicamente, se possibile almeno trimestralmente. Al fine di consentire la diffusione rapida e tempestiva dei documenti a supporto del monitoraggio (schede di report) e la massima fruizione degli stessi da parte dei responsabili di unità organizzative (dirigenti e posizioni organizzative), ciascun ente può sviluppare un'apposita sezione del proprio sistema intranet. La diffusione di tali documenti via intranet costituisce uno strumento utile che può accompagnarsi allo svolgimento di incontri periodici di presentazione e discussione dei risultati.

3.C.3. Le schede di report Le schede di report organizzano le informazioni secondo una struttura coerente a quella delle schede di programmazione, articolando i contenuti per livello strategico, operativo e finanziario (cfr. riquadro *La scheda di report*). Il Segretario generale è responsabile della predisposizione delle schede e si avvale del contributo degli uffici di supporto. Le schede di report direzionale contengono informazioni e dati relativi all'ente camerale nel suo

complesso e sono destinati alla Giunta. Le schede di report operativo contengono informazioni e dati relativi alle unità organizzative che compongono l'ente camerale e sono destinati ai responsabili delle unità organizzative (dirigenti e posizioni organizzative). La scelta dei dati e degli indicatori da inserire nelle schede di report avviene secondo alcuni parametri generali quali: la comprensibilità da parte degli utilizzatori interni (Giunta, Consiglio, Segretario generale, dirigenti, posizioni organizzative, personale, Organismo indipendente di valutazione) e da parte degli interlocutori esterni all'ente camerale. Al fine di garantire una comparazione sistematica delle performance organizzative dell'ente camerale, le schede di report contengono, laddove disponibili, informazioni sul livello di performance raggiunto, in relazione a obiettivi analoghi, da altri enti camerale. Tali informazioni possono essere ottenute mediante il Sistema informativo Pareto o a seguito dello svolgimento di specifiche attività di benchmarking. La completezza delle informazioni e dei dati contenuti nelle schede di report deve essere assicurata mediante un audit svolto periodicamente dagli uffici di supporto. L'audit è finalizzato a valutare l'effettiva utilità e le modalità di impiego di informazioni e dati da parte dei soggetti interni ed esterni all'ente camerale.

3.C.4. Il controllo di gestione L'attività di controllo del livello di raggiungimento degli obiettivi definiti nei documenti di pianificazione strategica e nei documenti di programmazione è di responsabilità del Segretario generale. Nell'ambito della propria attività di supporto allo sviluppo del sistema di misurazione e valutazione della performance, 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. Gli esiti delle attività di controllo di gestione sono trasmessi all'Organismo indipendente di valutazione. Durante la gestione, il coinvolgimento dell'organizzazione nelle attività di controllo può essere sostenuto mediante la previsione di incontri periodici di discussione e analisi dell'andamento delle attività. Gli incontri sono indetti dal Segretario generale, che ne definisce l'ordine del giorno. Agli incontri partecipano i responsabili di unità organizzative (dirigenti e posizioni organizzative) coinvolti. Gli incontri finalizzati all'analisi delle schede di report contri-

buiscono a mantenere un elevato livello di coordinamento all'interno dell'ente camerale, favoriscono l'interfunzionalità e le interdipendenze e sollecitano l'attivazione di risposte trasversali a problematiche complesse.

3.C.5. Il Piano della performance e la Relazione sulla performance Il raccordo e l'integrazione tra la valutazione della performance organizzativa e gli strumenti di pianificazione strategica e programmazione si realizzano individuando nel Piano della performance, per ciascuno degli obiettivi, uno o più indicatori declinati sugli anni del triennio di riferimento, e un set di indicatori di contesto (cfr. Fase 1). Il raccordo e l'integrazione tra valutazione della performance organizzativa e valutazione del personale si realizzano definendo gli indicatori relativi alla performance individuale che saranno impiegati al fine di collegare le attività di ciascun dipendente al raggiungimento degli obiettivi assegnati (cfr. Fase 4). I contenuti delle attività di valutazione della performance e le valutazioni stesse sono inseriti in maniera integrata nella Relazione sulla performance (cfr. Fasi 1 e 5) che il Consiglio approva annualmente entro il 30 giugno.

3.C.6. Il processo di valutazione della performance Il Segretario generale è responsabile della gestione e del miglioramento delle attività di valutazione della performance e assicura l'adeguata diffusione e la comprensione dei criteri sottostanti, facendosi coadiuvare dagli uffici di supporto. Nel processo di valutazione della performance organizzativa sono coinvolti gli organi di indirizzo, l'Organismo indipendente di valutazione, il Segretario generale e i responsabili di unità organizzative (dirigenti e posizioni organizzative). I ruoli e le funzioni dei diversi soggetti devono essere definiti all'interno del sistema di misurazione e valutazione della performance (cfr. Criterio 3.C.1). La valutazione della performance organizzativa deve essere svolta, per ciascuno degli ambiti identificati nel Piano della performance (cfr. Tema 1.1), mediante un'analisi degli indicatori appositamente identificati. Per ciascuno degli indicatori impiegati devono essere individuati l'ambito di performance oggetto di valutazione, la periodicità di rilevazione, il soggetto responsabile delle attività che determinano l'andamento dell'indicatore e il responsabile della rilevazione dei dati. Il processo di valutazione avviene tramite un confronto del valore assunto dagli indicatori prescelti rispetto al target definiti in sede di pianificazione strategica e programmazione

e tiene conto dei fatti gestionali intercorsi nel periodo in esame. Il processo di valutazione si articola in una sequenza di fasi il cui coordinamento è affidato al Segretario generale. Gli Uffici di supporto garantiscono la disponibilità tempestiva di dati e informazioni e l'elaborazione eventuale di report *ad hoc*.

3.C.7. Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance Un sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa efficace assume almeno i seguenti ambiti di performance quali criteri di riferimento:

1. efficacia esterna, in termini di grado di attuazione delle strategie e livello di soddisfazione dei portatori di interessi;
2. efficacia interna, in termini di grado di raggiungimento degli obiettivi programmati;
3. qualità percepita, in termini di grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi delle Camere di commercio;
4. qualità erogata, in termini di grado di raggiungimento di alti standard di servizio;
5. qualità interna, in termini di modernizzazione e miglioramento dell'organizzazione, dei processi e delle competenze professionali;
6. efficienza, in termini di ottimizzazione del rapporto tra risorse e risultati, contenimento e riduzione dei costi, ottimizzazione dei tempi;
7. fiducia, in termini di sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con il territorio, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi.

Ciascuno dei criteri degli ambiti evidenziati assume maggiore o minore rilevanza in considerazione del tipo di obiettivo che si sta prendendo in considerazione e del livello di performance che si sta valutando (organizzativa, individuale). Questi ambiti sono integrati dalle singole Camere di commercio in base alle specifiche esigenze di misurazione e valutazione delle performance.

3.C.8. Il ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione L'Organismo indipendente di valutazione verifica la coerenza e la funzionalità del sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'ente. Le attività di valutazione della performance sono sottoposte, da parte dell'Organismo indipendente di valutazione, a revisione periodica con l'obiettivo di mantenerne aggiornati i contenuti e i meccanismi di raccordo con gli altri processi aziendali.

L'Organismo indipendente di valutazione svolge un'azione di stimolo costante e verifica del miglioramento del sistema di misurazione e valutazione della performance, anche al fine di rendere questo sistema trasparente e aperto al confronto con gli altri enti. Mediante una verifica della capacità degli indicatori selezionati di misurare l'andamento degli obiettivi dell'ente camerale, l'Organismo indipendente di valutazione monitora la solidità del sistema di misurazione e valutazione della performance.

FASE 4. PERFORMANCE INDIVIDUALE E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Tem

- *Tema 4.1. Il collegamento fra valutazione della performance e valutazione delle risorse umane*

Criteri

- *I contenuti della valutazione della performance individuale*
- *I criteri di valutazione della performance individuale del dirigente*
- *I criteri di valutazione della performance del personale titolare di posizione organizzativa*
- *I criteri di valutazione individuale del personale non dirigente*
- *Gli obiettivi collettivi*
- *La funzione di valutazione della performance individuale*
- *L'attribuzione degli obiettivi di performance individuale*
- *I colloqui di valutazione*
- *Il Piano della performance e la Relazione sulla performance*
- *Il ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione*

La Fase 4 propone quale Tema il collegamento fra valutazione della performance e valutazione delle risorse umane.

La declinazione di tale Tema in Criteri è svolta al fine di fornire indicazioni utili a creare una coerenza e un collegamento tra i comportamenti e i risultati prodotti dalle persone che operano all'interno dell'organizzazione e la performance organizzativa raggiunta dall'ente. Tali Criteri identificano inoltre le condizioni utili a creare sinergie positive tra i sistemi di programmazione e controllo e i sistemi di gestione e sviluppo del personale.

Tema 4.1. Il collegamento fra valutazione della performance e valutazione delle risorse umane

Principi

4.P.1. La valutazione della performance individuale costituisce un livello di valutazione complementare a quello di valutazione della performance organizzativa (cfr. Tema 3.3). Al tempo stesso la valutazione della performance individuale si inserisce nel tema più ampio della valutazione delle risorse umane.

4.P.2. La valutazione delle risorse umane si articola in diverse componenti, che comprendono la valutazione della performance individuale in termini di raggiungimento degli obiettivi assegnati, la valutazione del potenziale, la valutazione delle competenze e la valutazione della posizione. Tali componenti devono essere progettate in modo integrato, ma hanno oggetti diversi e conseguentemente diversi scopi. Scopo della valutazione della performance individuale è, da un lato, assicurare il raggiungimento della performance organizzativa e dall'altro dare riscontro ai lavoratori del proprio operato rinforzando tale azione con opportuni sistemi premiali.

4.P.3. Affinché la valutazione del personale sia efficace come strumento di gestione e sviluppo delle competenze e della motivazione è necessario porre una particolare attenzione allo sviluppo di valori condivisi in tema di valutazione da parte della dirigenza e del personale.

4.P.4. I processi di valutazione del personale richiedono la programmazione di fasi propedeutiche di formazione e assistenza per i valutatori e i valutati,

con l'obiettivo di diffondere le competenze e i contenuti metodologici relativi. I colloqui di valutazione tra valutatore e valutato devono essere strutturati e pianificati durante l'anno, prevedere l'attivazione di relazioni interpersonali articolate e complete, e non tradursi in mere comunicazioni formali (comunicazioni scritte, comunicazioni attraverso e-mail).

4.P.5. Il processo di valutazione in organizzazioni come gli enti camerali ha normalmente una valenza "gerarchica", nel senso che il valutatore è in via generale "sovraordinato" al valutato. Tuttavia, a integrazione e a supporto del processo gerarchico di valutazione, ogni ente camerale può avvalersi anche di altre modalità valutative, ad esempio valutazioni effettuate da livelli intermedi nel caso di strutture articolate o valutazioni del capo progetto relativamente al personale che ha partecipato al team.

4.P.6. Il presidio degli esiti della valutazione delle risorse umane, attraverso momenti di confronto e verifica, deve garantire l'equità del processo di valutazione ed essere orientato alla differenziazione e alla identificazione delle specificità e del merito sul piano individuale e di unità organizzativa.

4.P.7. Il collegamento tra valutazione della performance organizzativa e valutazione del personale rappresenta una condizione indispensabile per lo sviluppo di entrambi i sistemi e richiede la definizione di un approccio coerente e capace di attivare sinergie.

4.P.8. La valutazione della performance individuale, nella definizione dei suoi contenuti e dei relativi indicatori, si collega in maniera integrata agli obiettivi definiti in sede di pianificazione strategica, agli obiettivi definiti in sede di programmazione e ai processi di valutazione della performance organizzativa.

4.P.9. La valutazione della performance individuale deve svolgersi attivando processi di confronto e relazione tra ruoli diversi dell'ente, finalizzati a supportare la motivazione e lo sviluppo del personale, in un'ottica di collegialità e coinvolgimento sia degli organi di indirizzo sia della dirigenza. La valutazione delle competenze del personale è finalizzata alla crescita delle conoscenze all'interno dell'ente camerale e all'attivazione di percorsi di sviluppo delle professionalità individuali.

4.P.10. Maggiori sono le responsabilità, più è opportuno valutare le performance individuali in termini di risultati ottenuti in base agli obiettivi programmati. Al contrario, laddove le responsabilità hanno valenza più esecutiva, è opportuno valutare le performance individuali in termini di comportamenti organizzativi. Ogni ente, in base alle proprie caratteristiche culturali e storia pregressa, valuta il giusto equilibrio tra risultati e comportamenti rispetto alle diverse categorie di personale.

Criteri della Fase 4

4.C.1. I contenuti della valutazione della performance individuale Costituiscono oggetto della valutazione individuale gli obiettivi assegnati a dirigenti, posizioni organizzative e personale dell'ente camerale. Gli obiettivi oggetto di valutazione devono essere chiari e collegati a risultati concreti e verificabili. L'identificazione degli obiettivi attribuiti ai dirigenti, alle posizioni organizzative e al personale dipendente deve accompagnarsi alla individuazione di indicatori di risultato precisi e di univoca interpretazione, selezionati tra quelli definiti nella fase di pianificazione strategica (cfr. Fase 1) e di programmazione (cfr. Fase 2). Il collegamento tra gli elementi di valutazione della performance individuale e gli elementi di valutazione della performance organizzativa avviene prevedendo in fase di programmazione momenti di confronto tra i soggetti valutatori (Giunta, Organismo indipendente di valutazione, Segretario generale, dirigenti e posizioni organizzative) e soggetti valutati (Segretario generale, dirigenti, posizioni organizzative e dipendenti) in cui si individuano le dimensioni della performance e gli obiettivi che saranno presi a riferimento per la valutazione della performance individuale.

4.C.2. I criteri di valutazione della performance individuale del dirigente

Il sistema di valutazione della performance individuale del personale dirigente si fonda sui seguenti oggetti di valutazione:

- obiettivi e piani strategici dell'ente, derivanti dai documenti di programmazione;

- obiettivi e progetti dirigenziali, contenuti nelle schede di programmazione;
- principali servizi/processi dell'ente, derivati anche dal Documento di audit dei processi;
- obiettivi individuali e di unità organizzativa;
- comportamenti organizzativi di tipo manageriale;
- competenze individuali, con particolare riferimento alle competenze di tipo manageriale e gestionale.

Tra i comportamenti organizzativi di tipo manageriale occorre dare specifico risalto alla capacità di valutare il personale, che si presuppone elevata laddove alla diversità delle valutazioni effettuate si accompagna una generale accettazione delle valutazioni stesse da parte dei valutati.

4.C.3. I criteri di valutazione della performance del personale titolare di posizione organizzativa Per i dipendenti titolari di particolari posizioni organizzative, tenuto conto della diversa complessità organizzativa degli enti camerali, si adotta un sistema di valutazione delle performance assimilabile e coerente con il sistema in uso per la valutazione della performance individuale dei dirigenti.

In relazione al loro ruolo direzionale, i dipendenti titolari di posizioni organizzative possono svolgere anche il ruolo di valutatori con livelli di delega coerenti con la complessità organizzativa dell'ente camerale.

4.C.4. I criteri di valutazione individuale del personale non dirigente La valutazione della performance del personale senza funzioni direttive si fonda sui seguenti oggetti di valutazione:

- obiettivi individuali e di unità organizzativa;
- comportamenti organizzativi collegati al profilo professionale e al ruolo ricoperto;
- competenze individuali.

La valutazione delle competenze presuppone la descrizione delle competenze richieste dai profili professionali presenti nell'ente ed è finalizzata a misurare l'adeguatezza delle conoscenze e capacità detenute dal personale rispetto ai profili. Tale valutazione costituisce un importante riferimento per le progressioni di carriera.

4.C.5. Gli obiettivi collettivi Il sistema di valutazione della performance del personale dirigente e dipendente può prevedere la valutazione di specifici elementi della performance organizzativa, cui collegare una parte delle risorse economiche destinate al trattamento economico accessorio. In questo caso si individueranno degli oggetti di valutazione focalizzati sulla performance dell'ente, selezionati all'interno del Piano della performance; in particolare:

- obiettivi e piani strategici dell'ente, derivanti dai documenti di programmazione che abbiano una rilevanza complessiva per l'ente e che evidenzino la soddisfazione dei bisogni della collettività;
- principali servizi/processi dell'ente, derivati anche dal Documento di audit dei processi, con particolare riferimento alla misurazione del grado di soddisfazione degli utenti finali;
- obiettivi di miglioramento dell'ente secondo le dimensioni della modernizzazione, dello sviluppo delle relazioni con i soggetti esterni portatori di interessi, dell'efficienza nell'impiego delle risorse e dell'ottimizzazione dei tempi dei servizi.

La finalità è creare un collegamento tra Piano della performance e politiche retributive collegate alla performance organizzativa dell'ente, cui legare la gestione dei trattamenti economici accessori attribuiti alla totalità dei dirigenti e dipendenti o a singoli gruppi.

Il sistema di valutazione del personale individua al suo interno obiettivi di ente (per l'attribuzione del trattamento economico accessorio collegato alla performance organizzativa da assegnarsi alla totalità dei dirigenti e/o dipendenti) o obiettivi di unità organizzative o gruppi di lavoro (per l'attribuzione del trattamento economico accessorio collegato alla performance organizzativa da assegnarsi a gruppi di lavoro di dirigenti e/o dipendenti). In questo modo si articola il sistema di valutazione del personale secondo le dimensioni individuale e organizzativa, partendo dai contenuti del Piano della performance.

4.C.6. La funzione di valutazione della performance individuale La funzione di valutazione della performance individuale è svolta dalla Giunta, dall'Organismo indipendente di valutazione, dal Segretario generale e dalla dirigenza. I ruoli e i compiti dei diversi soggetti devono essere definiti all'interno del sistema

di misurazione e valutazione della performance (cfr. Criterio 3.C.1). 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 e hanno il compito di chiarire il ruolo organizzativo di ogni dipendente e gli obiettivi a lui assegnati. Gli obiettivi del personale devono essere coerenti con quelli attribuiti alla dirigenza e alle posizioni organizzative, al fine di creare un coinvolgimento di tutto il personale rispetto al raggiungimento della performance di unità e di ente.

4.C.7. L'attribuzione degli obiettivi di performance individuale L'ente camerale avvia il ciclo di valutazione del personale in maniera coordinata all'interno del Ciclo di gestione della performance. In un primo momento avviene l'identificazione da parte della Giunta, supportata dall'Organismo indipendente di valutazione, degli 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. In questa fase si realizzano i colloqui iniziali di valutazione 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 la metodologia di valutazione della performance individuale, gli obiettivi oggetto della valutazione e i comportamenti richiesti.

4.C.8. I colloqui di valutazione Ciascun ente camerale, in corrispondenza delle fasi di monitoraggio e valutazione della performance (cfr. Fase 3) realizza colloqui intermedi e finali di valutazione, mirati a verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi, le eventuali cause di scostamento e le possibili integrazioni e modifiche da apportare agli obiettivi annuali. 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. Nei colloqui finali di valutazione lo scopo è di comunicare gli esiti della

valutazione, commentare i risultati raggiunti e i comportamenti agiti nel periodo e orientare il valutato verso obiettivi e azioni utili nel futuro.

Gli uffici di supporto forniscono le misurazioni finali degli indicatori di risultato e individuano le cause di eventuale scostamento, sulla base di specifiche osservazioni svolte dai soggetti responsabili dell'obiettivo/attività oggetto di valutazione, raccolte secondo le modalità ritenute più opportune da ogni ente. 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.

L'impostazione e la gestione dei colloqui in cui si concordano tra valutato e valutatore gli obiettivi e i comportamenti attesi, nonché la valutazione finale degli obiettivi raggiunti e dei comportamenti agiti, costituiscono i momenti fondamentali per una corretta valutazione. Il principio da condividere con i valutatori è che la valutazione è un processo unitario dell'ente, in cui i singoli dirigenti operano condividendo principi gestionali e approcci metodologici. La valutazione realizzata dal singolo dirigente non è l'affermazione di un potere individuale e insindacabile quanto piuttosto una corretta azione manageriale in linea con le più complessive finalità di equilibrio e di equità dell'intera organizzazione.

4.C.9. Il Piano della performance e la Relazione sulla performance Gli obiettivi oggetto di valutazione della performance individuale sono inseriti in maniera integrata nel Piano della performance. I risultati della valutazione sono inseriti in modo integrato nella Relazione sulla performance.

4.C.10. Il ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione L'Organismo indipendente di valutazione propone, sulla base dei modelli e degli ambiti previsti nel sistema di misurazione e valutazione della performance, la valutazione della performance individuale del Segretario generale e verifica la coerenza della proposta di valutazione della dirigenza e del personale. L'Organismo indipendente di valutazione, inoltre, monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, comunicando tempestivamente al Segretario generale e alla Giunta le criticità riscontrate.

FASE 5. RENDICONTAZIONE E TRASPARENZA

Temi
<ul style="list-style-type: none">• Tema 5.1. La linearità della rendicontazione• Tema 5.2. La trasparenza della performance
Criteri
<ul style="list-style-type: none">• La Relazione sulla performance• Le schede di rendicontazione• La rendicontazione finanziaria• Trasparenza e rendicontazione esterna• Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità• Trasparenza on web• Il collegamento tra Relazione sulla performance e altri documenti di bilancio• Il ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione

La Fase 5 rappresenta l'anello conclusivo del Ciclo di gestione della performance e alimenta l'avvio delle attività di pianificazione strategica e programmazione per l'anno successivo. I Temi proposti sono la linearità della rendicontazione e la trasparenza della performance.

La linearità si riferisce al fatto che la rendicontazione non deve essere intesa come un momento formale, tendenzialmente concentrato in un ristretto periodo dell'anno, ma deve accompagnare e supportare l'intero Ciclo di gestione della performance in virtù della sua funzione di comunicazione.

La trasparenza richiama il principio che le attività e i risultati perseguiti dall'ente devono essere comunicati e resi accessibili a tutti gli interlocutori interni ed esterni, anche attraverso momenti formalizzati.

I concetti appena citati trovano traduzione in una serie di Criteri che prospettano gli strumenti di rendicontazione dei risultati, quali la Relazione sui risultati e gli strumenti di rendicontazione finanziaria, e altri documenti di rendicontazione tra-

sversali, sintetizzati nella Relazione sulla performance. Altri criteri fanno riferimento ai tempi previsti dalla normativa, al ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione e alle relative responsabilità nei confronti della Relazione sulla performance.

Tema 5.1. La linearità della rendicontazione

Principi

5.P.1. La rendicontazione rappresenta, insieme alla trasparenza, l'anello conclusivo del Ciclo di gestione della performance. Un'efficace rendicontazione si realizza presidiando tale funzione durante l'intera gestione ed evitando che gli adempimenti previsti si riducano a passaggi formali.

5.P.2. La rendicontazione è un processo che si ispira ai principi di neutralità e trasparenza. Obiettivo principale della rendicontazione è fornire agli interlocutori informazioni sulla gestione svolta, sui risultati conseguiti e sulle risorse impiegate, consentendo l'attivazione di processi di valutazione.

5.P.3. Gli strumenti di rendicontazione hanno l'obiettivo di rappresentare tutti gli ambiti della performance organizzativa che sono stati identificati (cfr. Tema 1.1) e di fornire gli elementi utili alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi definiti nel processo di traduzione della strategia in programmi.

5.P.4. I destinatari della rendicontazione della performance sono gli organi di indirizzo dell'ente camerale, i responsabili di unità organizzativa (dirigenti e posizioni organizzative) e il personale dell'ente, i competenti organi esterni, i cittadini, le imprese, gli utenti, i destinatari dei servizi e i portatori di interessi presenti nel territorio.

5.P.5. Esistono due livelli complementari di rendicontazione: la rendicontazione interna e quella esterna. La prima fa riferimento a tutte quelle azioni poste in essere, con cadenza periodica, con la finalità di produrre flussi informativi e documentali nei confronti dei soggetti che operano all'interno dell'ente camerale. La seconda tipologia di rendicontazione produce invece un flusso informativo e documentale destinato ai portatori di interessi esterni all'ente camerale.

5.P.6. L'attività di rendicontazione dell'ente comprende riferimenti all'andamento delle attività dei soggetti che compongono il sistema allargato.

Tema 5.2. La trasparenza della performance

Principi

5.P.7. L'ente camerale è trasparente quando facilita l'ottenimento di informazioni da parte dei propri interlocutori, fornendo risposte che tengono conto della natura di tali interlocutori e attivando canali differenziati di comunicazione anche in assenza di specifiche richieste. La trasparenza consiste nel dare le informazioni necessarie agli interlocutori e costituisce la base per lo sviluppo di attività e iniziative di formazione, accesso e partecipazione di tutti gli interlocutori.

5.P.8. La trasparenza è un obiettivo rispetto al quale devono essere definiti risorse, standard di attuazione e strumenti di verifica. Nella sua dimensione strategica, la trasparenza è misurabile in termini di fiducia che gli interlocutori, identificati nella fase di elaborazione della strategia, sviluppano nei confronti dell'ente camerale. A livello operativo devono essere previsti specifici obiettivi nell'ambito delle attività di programmazione (cfr. Tema 2.1).

5.P.9. L'ente camerale adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti la misurazione e la valutazione della performance e favoriscono nel tempo l'attivazione e la valorizzazione di processi di partecipazione.

5.P.10. I destinatari delle iniziative a supporto della trasparenza sono: i cittadini, le imprese, i portatori di interessi, gli utenti e i destinatari dei servizi. Ciascuna di queste categorie deve essere informata circa le modalità attraverso le quali è possibile ottenere informazioni sulla performance.

5.P.11. A molteplici destinatari corrispondono molteplici strumenti, documenti e linguaggi. Gli strumenti di rendicontazione devono essere in grado di rispondere alle diverse esigenze di trasparenza degli interlocutori interni ed esterni, attivando livelli diversificati di lettura.

Criteri della Fase 5

5.C.1. La Relazione sulla performance Il principale strumento di rendicontazione dell'ente camerale è la Relazione sulla performance. In tale documento sono definiti i livelli di implementazione delle strategie dell'ente camerale relativamente all'anno trascorso e sono esplicitati i collegamenti tra impatti prodotti dall'ente camerale (outcome), attività svolte (output) e risorse impiegate (input). In tale documento vengono, inoltre, definiti i livelli di raggiungimento degli obiettivi individuali. Il Segretario generale è responsabile del processo di rendicontazione, che si avvia con la chiusura dell'anno e conduce alla predisposizione entro la fine del mese di giugno della Relazione sulla performance. La Relazione sulla performance è discussa dalla Giunta, approvata dal Consiglio e validata dall'Organismo indipendente di valutazione. La Relazione sulla performance, predisposta dal Segretario generale con la collaborazione degli uffici di supporto e dei responsabili delle unità organizzative (dirigenti e posizioni organizzative), espone gli esiti della valutazione della performance dell'ente camerale secondo una struttura coerente a quella del Piano della performance (cfr. Fase 1). I contenuti della Relazione sulla performance sono definiti assumendo a riferimento il Piano della performance e in maniera coordinata ai contenuti degli altri documenti di rendicontazione: Relazione sui risultati, Bilancio di esercizio. Nella Relazione sulla performance è inserito anche un Bilancio di genere tramite il quale sono identificate le iniziative che l'ente camerale ha posto in essere al fine di supportare la parità di genere e le pari opportunità all'interno e all'esterno della propria organizzazione. Il Segretario generale, dopo aver recepito eventuali osservazioni e integrazioni della Giunta, trasmette il documento all'Organismo indipendente di valutazione per la validazione dei contenuti e della coerenza dello stesso. I contenuti della Relazione sulla performance possono essere presentati all'interno dell'ente camerale durante specifici incontri.

5.C.2. Le schede di rendicontazione Le informazioni per la rendicontazione vengono raccolte mediante la predisposizione di specifiche schede di rendicontazione che prevedono una struttura, articolata a livello direzionale e operativo, omogenea a quella delle schede di programmazione (cfr. Fase 2) e delle schede

di report (cfr. Fase 3). Il Segretario generale, se lo ritiene opportuno, discute le schede di rendicontazione con i responsabili di unità organizzativa (dirigenti e posizioni organizzative) per recepire eventuali osservazioni e commenti.

5.C.3. La rendicontazione finanziaria Gli uffici di supporto svolgono durante il primo trimestre le procedure di chiusura delle poste contabili necessarie a predisporre il Bilancio di esercizio. Il Bilancio di esercizio e la Relazione sui risultati sono trasmessi al Segretario generale, che presenta i due documenti alla Giunta. La versione definitiva dei documenti viene predisposta dagli uffici di supporto recependo le osservazioni della Giunta.

5.C.4. Trasparenza e rendicontazione esterna La rendicontazione esterna si realizza anzitutto mediante la comunicazione e la diffusione dei contenuti del Piano della performance (cfr. Tema 1.1). È facoltà di ogni singolo ente camerale predisporre differenti documenti di sintesi collegati alle specifiche esigenze e/o caratteristiche dei portatori di interessi. Il Segretario generale è responsabile del livello di trasparenza raggiunto dall'ente camerale nel perseguimento dei propri obiettivi e nello svolgimento delle proprie attività, nella pubblicazione del Piano della performance e nella pubblicazione della Relazione sulla performance.

5.C.5. Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità Ciascun ente camerale adotta un Programma triennale per la trasparenza e l'integrità che definisce nel dettaglio le iniziative che l'ente camerale intende realizzare in tema di trasparenza lungo quattro dimensioni: 1. informazione sulle attività e i servizi svolti; 2. livello di risultato raggiunto nell'erogazione dei servizi; 3. condizioni di accessibilità ai servizi; 4. modalità di partecipazione di interlocutori esterni alle attività dell'ente. Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità stabilisce inoltre le iniziative che l'ente realizza per agevolare la partecipazione degli interlocutori esterni ai processi decisionali relativi ai servizi resi. I responsabili delle unità organizzative dell'ente (dirigenti e posizioni organizzative) con il coordinamento del Segretario generale identificano in fase di programmazione le iniziative idonee a migliorare il livello di trasparenza dell'ente camerale.

5.C.6. Trasparenza on web Al fine di incrementare il livello di trasparenza della performance raggiunta, ciascun ente camerale crea sul proprio sito web istituzionale un'apposita sezione denominata "Trasparenza, valutazione e meri-

to". In tale sezione vengono pubblicati: il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e il relativo stato di attuazione, il Piano della performance (cfr. Tema 1.1) e la Relazione sulla performance (cfr. Tema 5.1), oltre ai contenuti previsti direttamente dalla normativa. I sistemi di interazione web devono essere progettati in modo tale da facilitare l'interazione di categorie differenziate di interlocutori, fornire informazioni differenziate per profilo di utenza, supportare processi di partecipazione.

5.C.7. Il collegamento tra Relazione sulla performance e altri documenti di bilancio Il Bilancio di esercizio e la Relazione sui risultati vengono presentati dal Segretario generale e dalla Giunta al Consiglio, che li approva entro il mese di giugno. I documenti sono definiti in modo integrato a partire dai contenuti della Relazione sulla performance. La Relazione sulla performance, nella sua versione definitiva, viene trasmessa dal Segretario generale e dalla Giunta al Consiglio, per l'approvazione definitiva, entro il 30 giugno. Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità è approvato dal Consiglio su proposta della Giunta e la sua applicazione è demandata al Segretario generale, che predispone periodicamente un documento di analisi delle criticità – in tema di trasparenza, comunicazione e accesso agli atti – svolte dalla Camera.

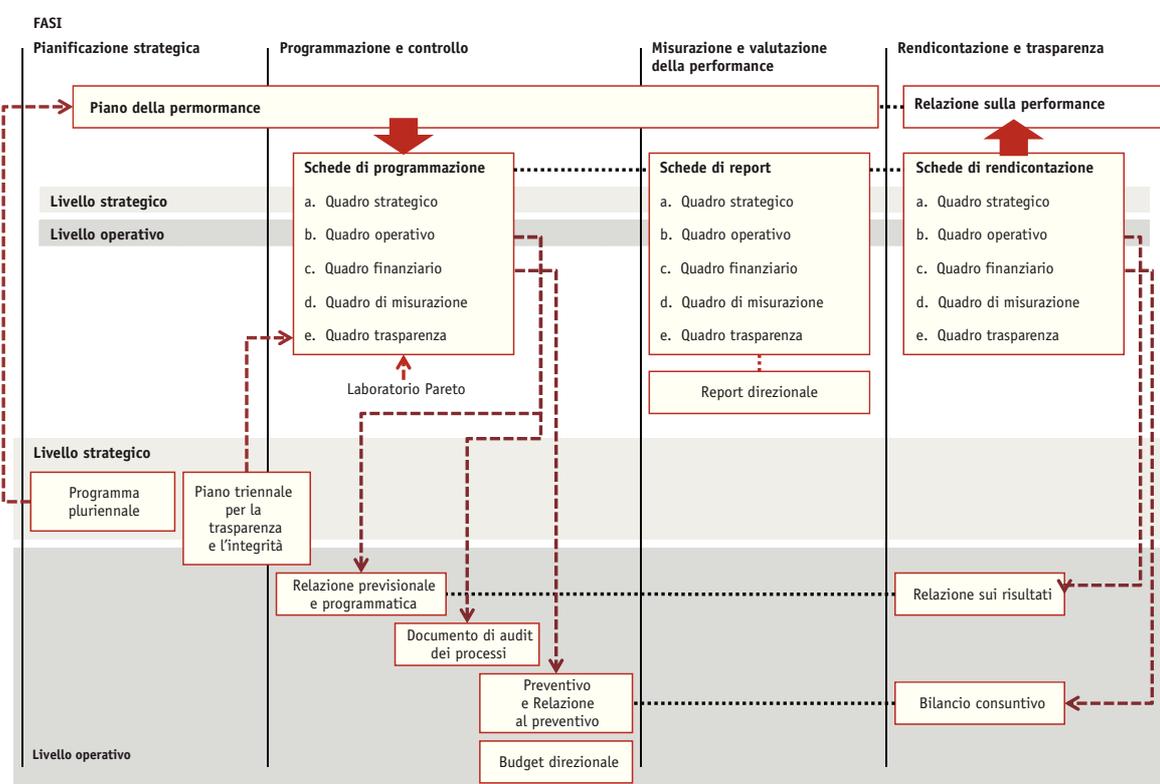
5.C.8. Il ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione La struttura e la coerenza dei contenuti della Relazione sulla performance sono validate dall'Organismo indipendente di valutazione secondo i criteri forniti dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche. L'Organismo indipendente di valutazione valuta i contenuti del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e ne sollecita l'applicazione. L'Organismo indipendente di valutazione fornisce indicazioni utili alla pubblicazione del Piano della performance e della Relazione sulla performance al fine di incrementare la trasparenza di tali documenti.

Riquadri di approfondimento

Nelle seguenti pagine vengono proposti i riquadri di sintesi e approfondimento che sono stati richiamati nel testo delle Linee guida. Tali riquadri costituiscono una prima proposta che potrà essere maggiormente articolata o modificata in base all'esperienza maturata.

Il livello strategico e il livello operativo del Ciclo di gestione della performance

Il Ciclo di gestione della performance si svolge in maniera unitaria e integrata a livello strategico e operativo e si pone come obiettivo realizzare un riallineamento costante fra i due livelli. Le modalità di interazione tra i due livelli sono sintetizzate dal seguente schema.



-----> Il contenuto di un documento viene elaborato a partire dal contenuto dell'altro documento, la struttura dei documenti differisce
 La struttura dei documenti coincide

Il Piano della performance e la Relazione sulla performance

Il Piano della performance costituisce, per l'ente camerale, il momento di sintesi delle proprie attività di pianificazione strategica e programmazione. In tale documento, che l'ente può decidere di redigere in formato cartaceo o di rendere navigabile sotto forma di documento interattivo, sono identificate le performance dell'ente secondo uno schema logico che può bene essere rappresentato dalla figura.



Nel Piano della performance, dunque, l'ente, dopo un'introduzione finalizzata alla presentazione delle proprie risorse, del contesto e del proprio posizionamento strategico, identifica:

1. i programmi strategici cui intende dare priorità e visibilità immediata;
2. i servizi che contraddistinguono la propria azione rispetto agli utenti e ai portatori di interessi di riferimento;
3. le condizioni nelle quali si svolge l'attività, garantendo che il perseguimento delle strategie e l'erogazione dei servizi assicurino la continuità di produzione di risultati nel tempo; in particolare, tali condizioni possono riguardare:
 - la salute finanziaria dell'ente;
 - la salute organizzativa dell'ente;
 - le relazioni dell'ente;

4. gli impatti che produce nell'ambiente esterno, in particolare in termini di risposta ai bisogni;
5. gli altri soggetti e le attività rispetto ai quali svolgere una comparazione delle proprie performance (benchmarking).

Per ciascuna sezione del Piano della performance l'ente predispone apposite schede che derivano i propri contenuti dalle schede di programmazione (cfr. il successivo riquadro). Sono in tal modo coordinati i contenuti del Piano della performance con i contenuti degli altri documenti di programmazione.

In allegato al Piano della performance o mediante la predisposizione di apposite sezioni, l'ente può sviluppare i seguenti contenuti:

1. descrizione della struttura organizzativa;
2. definizione degli obiettivi e delle risorse assegnati alle strutture, ai dirigenti e al personale;
3. attivazione di un motore di ricerca per dirigente e struttura.

La Relazione sulla performance, alla luce dei contenuti emersi dall'analisi delle schede di report (cfr. il successivo riquadro), riprende la struttura del Piano della performance e la rilegge a consuntivo fornendo un quadro completo dei diversi ambiti di performance presi in considerazione. L'indice del documento può quindi essere ricondotto ai seguenti punti:

1. Valutazione della performance organizzativa
 - L'ente, il contesto, il posizionamento strategico
 - I progetti strategici
 - I servizi
 - La salute finanziaria
 - La salute organizzativa
 - Le relazioni
 - Gli impatti
 - I confronti di performance
2. Valutazione della performance individuale e utilizzo delle premialità
3. Allegato: Il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle strutture, ai dirigenti e al personale (con possibilità nella versione on line della Relazione della performance di eseguire ricerca per dirigente e struttura).

La scheda di programmazione

Schede di programmazione

- a. Quadro strategico
- b. Quadro operativo
- c. Quadro finanziario
- d. Quadro di misurazione
- e. Quadro trasparenza

Nel presente riquadro si fornisce un esempio di possibile articolazione dei contenuti all'interno delle schede di programmazione. Le schede di programmazione sono articolate in maniera corretta quando prevedono un'integrazione dei contenuti relativi alla programmazione operativa con i contenuti della programmazione strategica e della programmazione di bilancio.

All'interno delle schede devono essere declinati gli indicatori che saranno monitorati per valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi. Gli obiettivi che sono impiegati per la valutazione della performance individuale e per la valutazione della performance di ente dovrebbero essere evidenziati indicando nella scheda questa loro ulteriore funzione.

Le schede per la predisposizione dei contenuti del Piano della performance e dei collegati documenti di programmazione possono essere articolate nelle seguenti sezioni:

a) **Quadro strategico** La sezione riassume gli elementi di indirizzo strategico rilevanti per l'unità organizzativa rispetto all'anno di programmazione seguente e, se presenti, gli obiettivi strategici specifici dell'unità. Tale sezione è compilata a cura della struttura tecnica e visionata dal Segretario generale prima della presentazione. I responsabili di unità organizzativa compilano, se necessario, il campo note con eventuali considerazioni e integrazioni agli elementi strategici proposti.

b) **Quadro operativo** La sezione elenca gli obiettivi per l'unità operativa; viene precompilata dagli uffici di supporto mediante inserimento degli obiettivi relativi al periodo di programmazione precedente e della valutazione del grado di raggiungimento degli stessi svolta da parte dell'Organismo indipendente di valutazione. I responsabili di unità organizzativa compilano la sezione inserendo gli obiettivi per l'anno di programmazione successivo ed evidenziano, in apposita sezione, i processi critici per il raggiungimento degli obiettivi.

c) **Quadro finanziario** La sezione contiene un conto economico riclassificato per unità organizzativa con i dati relativi al periodo di programmazione precedente

e la proiezione per il periodo successivo; la sezione è compilata a cura degli uffici di supporto. Il responsabile dell'unità organizzativa compila un apposito campo note nel quale inserisce valutazioni circa il possibile impatto che gli elementi di programmazione avranno sulla dinamica finanziaria, distinguendoli per ciascuno degli obiettivi inseriti nella sezione operativa.

d) **Quadro di misurazione** Contiene gli indicatori rilevanti per l'unità organizzativa e si articola in 4 sezioni rispettivamente contenenti:

1. *data set di riferimento per l'unità organizzativa*: anagrafica (dotazione di personale, turn-over, eventuali altri dati), prestazioni/processi (declinazione dei principali processi che coinvolgono l'unità organizzativa e delle prestazioni erogate, con indicazione dei volumi per l'anno di programmazione precedente);

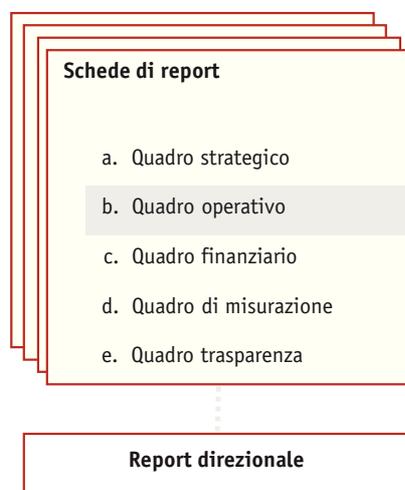
2. *indicatori strategici*: per ognuno degli indicatori strategici selezionati, gli uffici di supporto riportano il valore relativo al periodo di programmazione precedente (se presente), una descrizione dell'indicatore e della relazione fra andamento dell'indicatore e azioni del responsabile di unità organizzativa, valore atteso per il periodo di programmazione successivo, campo note per considerazioni del responsabile di unità organizzativa, indicazione del responsabile della rilevazione;

3. *indicatori operativi e di processo*: gli uffici di supporto compilano la sezione con un elenco di indicatori relativi all'unità operativa. La sezione, per ogni indicatore, individua il dato relativo al periodo di programmazione precedente se disponibile, il valore atteso per il periodo di programmazione successivo, un campo note da compilarsi a cura del responsabile dell'unità organizzativa con eventuali considerazioni sul significato dell'indicatore, il responsabile della rilevazioni. Per ognuno degli obiettivi, il responsabile di unità organizzativa individua gli indicatori utili per la valutazione del grado di raggiungimento;

4. *indicatori finanziari*: gli uffici di supporto compilano la sezione inserendo per gli indicatori relativi all'unità operativa il dato riguardante l'anno di programmazione precedente. La sezione prevede l'inserimento in fase successiva del valore atteso per l'anno di programmazione successivo.

e) **Quadro trasparenza** La sezione indica, se rilevanti, criticità relative alla trasparenza di ciascun obiettivo e relative modalità di attuazione.

La scheda di report



La scheda di report è lo strumento di monitoraggio mediante il quale informazioni e dati relativi all'attività dell'ente camerale sono organizzati e comunicati. Il contenuto di ciascuna scheda di report è definito assumendo a riferimento quattro dimensioni: destinatari (chi utilizza il report nei propri processi decisionali), contenuto (quali informazioni e dati sono contenuti nella scheda di report), livello di dettaglio (quanti dati e informazioni sono contenuti nella scheda di report) e ambiti (quali obiettivi definiti in sede di programmazione sono monitorati

dalla scheda di report).

Il Report direzionale aggrega, laddove significativo, le informazioni relative all'intero ente e si integra con i report operativi relativi alle singole unità organizzative. Se la struttura dei report per unità organizzativa (report operativo) deve riflettere la struttura delle schede di programmazione, una possibile articolazione dei contenuti può essere rappresentata dalla seguente:

- a) **Quadro strategico** La sezione richiama gli elementi di indirizzo strategico rilevanti per l'unità organizzativa.
- b) **Quadro operativo** Riassume gli obiettivi per l'unità organizzativa integrandoli con note e commenti compilati a cura dei responsabili di unità organizzativa e degli uffici di supporto.
- c) **Quadro finanziario** Contiene dati economico-patrimoniali per unità organizzativa con note e commenti compilati a cura degli uffici di supporto.
- d) **Quadro di misurazione** Contiene il valore degli indicatori per unità organizzativa rilevati nel periodo di riferimento.
- e) **Quadro trasparenza** Riepiloga le azioni effettuate e/o da effettuare per assicurare la trasparenza degli obiettivi definiti in sede di programmazione.

Per ciascun quadro sono riportati gli indicatori monitorati al fine di valutare lo stato di avanzamento delle attività e degli obiettivi. Per ciascun indicatore è indicato il dato obiettivo (target) e lo stato di avanzamento. La scheda di report dovrà essere strutturata in modo tale che sia possibile inserire commenti e note da parte del responsabile di unità organizzativa.

Gli indicatori

Il sistema di misurazione e valutazione della performance può comporsi di indicatori articolati intorno alle seguenti tipologie:

- indicatori di attuazione delle politiche e della strategia in termini di capacità di soddisfare i bisogni espressi dai diversi portatori di interessi (si tratta di indicatori di outcome il cui andamento viene assunto a riferimento come proxy del successo delle attività svolte dall'ente nel suo insieme);
- indicatori di attuazione della strategia e dei programmi in cui questi sono articolati (si tratta in particolare di indicatori che rilevano il rispetto dei tempi e delle fasi di attuazione, il raggiungimento degli standard e dei target definiti, il rispetto del livello di assorbimento delle risorse programmato);
- indicatori di rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (questi indicatori misurano la percezione del livello di qualità e adeguatezza dei servizi resi);
- indicatori di modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione, delle competenze professionali e dell'efficacia delle attività di programmazione;
- indicatori di efficienza nell'impiego delle risorse (si tratta di indicatori che realizzano un confronto temporale e rispetto a target definiti delle risorse umane, finanziarie e temporali impiegate nelle diverse prestazioni; la comparazione può anche essere interorganizzativa);
- indicatori di efficacia nello svolgimento delle attività (l'efficacia può essere misurata tanto in termini di rapporto fra livelli di performance realizzati e livelli di performance programmati, tanto in termini di capacità di realizzare prestazioni e servizi idonei a soddisfare le richieste dei portatori di interessi: nel primo caso si tratta di indici di realizzazione degli obiettivi, nel secondo caso di indicatori di soddisfazione);
- indicatori di qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (si tratta di indicatori quantitativi che rilevano la dimensione delle prestazioni svolte e alcune caratteristiche delle prestazioni ritenute proxy del livello di qualità delle medesime);
- indicatori di equità interna, esterna e di pari opportunità (si tratta di indici che realizzano un confronto tra elementi di rilevazioni legati al genere o ad altre caratteristiche del personale e dei portatori di interessi con i quali l'azienda entra in contatto).

Glossario

Audit

L'attività di audit consiste nella mappatura periodica dei processi che vengono svolti all'interno dell'ente e della programmazione degli interventi necessari a garantire un adeguato livello di efficienza degli stessi. Tale attività è uno strumento indipendente e funzionale alla valutazione della correttezza delle rappresentazioni dei risultati o alla valutazione dei sistemi e delle pratiche dell'ente e del suo management, in relazione a determinati criteri. L'audit fornisce inoltre indicazioni utili per una corretta valutazione dei processi che alimentano il sistema di programmazione e controllo dell'ente. Il processo di audit può riguardare le attività stesse del Ciclo di gestione della performance al fine di attivare azioni di miglioramento e/o attuazione graduale. Le criticità relative ai

processi individuate tramite le attività di audit possono confluire in un Documento di audit dei processi.

Controllo di gestione

È l'insieme dei processi mediante i quali la direzione dell'ente camerale assicura il coordinamento delle attività e il perseguimento degli obiettivi operativi. Il controllo di gestione opera assumendo a riferimento il sistema di misurazione e valutazione e monitorando, in relazione a ciascun obiettivo operativo, il livello di efficienza, efficacia operativa ed economicità delle attività poste in essere. Obiettivo del controllo di gestione è ottimizzare il rapporto tra costi e risultati in relazione a ciascun singolo obiettivo dell'ente camerale e, più in generale, a livello di ente nel suo complesso. Responsabile dell'attività di controllo di

gestione è il Segretario generale con la collaborazione degli uffici di supporto e la supervisione dell'Organismo indipendente di valutazione.

Controllo strategico

Con la locuzione "controllo strategico" si fa riferimento ai processi svolti al fine di verificare l'attuazione delle strategie dell'ente camerale. Il controllo strategico ha per obiettivo fornire una lettura critica dei successi e degli insuccessi dell'ente, valutati alla luce del contenuto della pianificazione strategica e definiti al fine di migliorare e rendere più competitivo l'ente. L'attività di controllo si esplica concretamente nel monitoraggio periodico del livello di raggiungimento degli obiettivi identificati nel Programma pluriennale e nel Piano della performance attraverso appositi indicatori di attività e di risultato. La valutazione della performance a livello strategico avviene attraverso la misurazione degli indicatori scelti, selezionati in fase di elaborazione della strategia, e il confronto rispetto al livello target definito.

Indicatore

L'indicatore è uno strumento di rappresentazione dei fenomeni interni

ed esterni all'ente camerale. Tramite la definizione degli indicatori, i dati e le informazioni rilevati dal sistema informativo sono ricondotti ai processi decisionali dell'ente. Ogni indicatore fornisce una informazione sintetica circa il fenomeno osservato cui si riferisce e necessita di essere definito mediante l'indicazione della finalità per la quale viene rilevato. L'informazione fornita da un singolo indicatore è oggettiva solo se vengono esplicitati i criteri di rilevazione dello stesso.

Linee di indirizzo strategico

Le linee di indirizzo identificano in termini sintetici la strategia dell'ente attraverso la definizione dei risultati attesi rispetto alle principali aree di impatto dell'attività dell'ente. Le linee di indirizzo solitamente coincidono con l'orizzonte temporale del mandato politico essendo contenute nel Programma pluriennale. Per una definizione completa ed efficace, le linee di indirizzo possono essere corredate di tabelle e trend numerici a supporto degli obiettivi definiti. Tali tabelle hanno inoltre il compito di evidenziare gli aspetti di discontinuità degli scenari di riferimento.

Mandato istituzionale

Il mandato istituzionale definisce il perimetro delle attività che l'ente può e deve svolgere ed è esplicitato in maniera sintetica, oggettiva e coerente con la normativa che disciplina il contenuto dell'orientamento strategico degli enti camerali. Il mandato istituzionale, insieme a *mission* e *vision*, costituisce una concisa e univoca affermazione sullo scopo attuale e futuro dell'ente ed è frutto di un lavoro congiunto fra tutti i soggetti con funzioni di indirizzo politico-amministrativo e gestionale dell'ente.

Mission

La *mission* identifica la ragione d'essere dell'ente camerale e l'ambito in cui esso opera in termini di politiche e azioni perseguite.

Monitoraggio della performance

Il monitoraggio della performance consiste nel confronto periodico e sistematico dei dati derivanti dalla fase di analisi con gli obiettivi definiti e nella verifica dell'andamento della performance rispetto agli obiettivi. Tale confronto è finalizzato a incorporare le informazioni nel processo decisionale, ancorando quest'ultimo alla real-

tà. L'attività di monitoraggio consente di verificare gli stati di avanzamento connessi a obiettivi e progetti e di coordinare l'azione dell'ente attraverso la definizione di ruoli e fasi.

Obiettivo individuale

Ciascun obiettivo operativo deve essere collegato agli obiettivi strategici, a specifici indicatori e a un responsabile cui è demandato il raggiungimento dello stesso.

Obiettivo operativo

L'obiettivo operativo rappresenta l'unità elementare del processo di programmazione e controllo. L'identificazione degli obiettivi operativi avviene a partire dalla traduzione dei programmi e degli obiettivi strategici e mediante la valutazione dell'impatto che i programmi e gli obiettivi strategici avranno sulle attività svolte dall'ente.

Obiettivo strategico

Un obiettivo assume rilevanza strategica quando identifica un risultato atteso nel medio-lungo periodo, il cui raggiungimento richiede da parte dell'ente camerale la definizione di un nuovo assetto nello svolgimento delle proprie attività. Ogni obiettivo strate-

gico deve essere chiaro e misurabile, corredato di indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'ente e dell'impatto prodotto sul territorio nel breve e nel medio-lungo termine. Gli obiettivi strategici assumono carattere operativo mediante il collegamento con gli obiettivi operativi annuali. Rientrano fra gli obiettivi strategici anche gli indirizzi relativi alla modernizzazione e al miglioramento dei processi di lavoro, dei servizi e della struttura organizzativa dell'ente camerale.

Outcome

Impatto prodotto dall'ente camerale (ad esempio, miglioramento della competitività del territorio di riferimento).

Output

È il prodotto che viene generato da un processo di lavoro e ha come destinatario un utente sia interno sia esterno alla Camera di commercio.

Performance

Fa riferimento ai risultati che le attività svolte dall'ente in un determinato periodo producono. La performance dell'ente camerale può essere definita in termini di trasformazione dell'am-

biente economico in cui operano le imprese, di rafforzamento della capacità competitiva delle stesse, di sviluppo socioeconomico del territorio, di promozione degli interessi generali e del mercato, di sostegno all'imprenditorialità locale e di promozione dell'internazionalizzazione. Il concetto di performance riassume i concetti di obiettivo, attività, risorsa e risultato.

Pianificazione strategica

Attraverso il processo di pianificazione strategica l'ente camerale rende esplicita la propria strategia, identificando chiari obiettivi strategici e congruenti piani di azione. L'insieme ordinato delle scelte operate in sede di pianificazione (in altri termini scelte strategiche) costituisce la strategia di ente. Essendo un'attività di indirizzo di lungo periodo e di declinazione della strategia dell'ente, la pianificazione strategica si concretizza in attività decisionali che impegnano l'ente in uno sforzo di lettura e analisi dell'ambiente di riferimento e delle proprie condizioni organizzative e nell'identificazione della performance dell'ente camerale, declinata in termini di progetti strategici e indicatori utili al controllo degli stessi.

Processo

Il processo è un insieme di attività interrelate, svolte all'interno di una organizzazione, che creano valore, trasformando delle risorse (input del processo) in un prodotto (output del processo) destinato a un soggetto interno o esterno all'azienda (cliente). Il processo è teso al raggiungimento di un obiettivo organizzativo, determinato in sede di pianificazione. Assumendo a riferimento il Ciclo di gestione della performance, alcuni fra i processi caratterizzanti sono: il processo di identificazione della performance, il processo di formazione delle strategie, il processo di pianificazione e controllo, il processo di valutazione, il processo di rendicontazione, il processo di partecipazione degli stakeholder.

Programmazione

Con l'attività di programmazione si definiscono gli obiettivi della gestione operativa dell'ente camerale. In sede di programmazione l'attenzione del management è focalizzata su scelte relative a periodi di tempo brevi e attinenti al coordinato, efficace ed efficiente impiego delle risorse. La programmazione si concretizza nella determinazione di obiettivi per la gestione operativa, co-

erenti con quelli strategici, e nell'attribuzione di risorse per il raggiungimento di tali obiettivi. I documenti tipici dell'attività di programmazione sono la Relazione previsionale e programmatica, il Bilancio e la Relazione al preventivo, il Budget direzionale, il Piano triennale per la trasparenza e l'integrità, il Piano della performance.

Rendicontazione

La rendicontazione è il processo per mezzo del quale l'ente camerale, e gli individui che operano al suo interno, sono responsabilizzati rispetto al quadro degli obiettivi definiti, delle decisioni e azioni svolte e dei risultati raggiunti. I processi di rendicontazione riguardano le attività che l'ente pone in essere per rappresentare il livello di performance raggiunto durante il periodo di riferimento. Le attività di rendicontazione si traducono operativamente nella predisposizione periodica di documenti che informano l'interno e l'esterno sulla performance raggiunta dall'ente camerale. La rendicontazione accompagna e supporta l'intero ciclo di gestione della performance in virtù della sua funzione di comunicazione della performance all'interno e all'esterno dell'ente.

Report direzionale

Il report direzionale riepiloga, con riferimento a un periodo di tempo definito, le attività svolte e il livello di raggiungimento dei risultati dell'ente camerale nel suo complesso, fornendo informazioni e dati destinati agli organi di indirizzo amministrativo. La costruzione del report direzionale avviene mediante composizione dei dati disaggregati nei report operativi e selezione di singole informazioni rilevate a livello di unità organizzativa ma rilevanti a livello di ente nel suo complesso. Un adeguato livello di formalizzazione del report per il monitoraggio delle attività gestionali dell'ente si raggiunge mediante l'organizzazione degli indicatori in appositi report redatti con periodicità variabile a seconda dell'orizzonte in cui si colloca il processo decisionale.

Report operativo

Il report operativo, in relazione a ciascuna articolazione organizzativa dell'ente camerale, identifica gli obiettivi e le risorse assegnate e collega a esse un insieme di indicatori selezionati al fine di supportare l'attività di monitoraggio e valutazione. L'insieme dei report operativi supporta l'azione

manageriale dei responsabili di unità organizzativa e fornisce informazioni di dettaglio sulla relativa gestione.

Sistema di programmazione e controllo

Il sistema di programmazione e controllo traduce in termini operativi la strategia dell'ente, identificando gli obiettivi relativi alle attività e ai servizi prodotti dall'ente camerale e collegando tali obiettivi a indicatori utili al controllo degli stessi. Il sistema di programmazione e controllo correla esplicitamente le unità organizzative, gli obiettivi e le risorse. In quanto tale, esso è un meccanismo funzionale alla realizzazione della strategia e non identifica un processo di controllo diverso e distinto dal controllo strategico.

Stakeholder

Gli stakeholder sono tutti gli individui e i gruppi i cui interessi sono influenzati dall'azione dell'ente camerale.

Strategia

La strategia è la riflessione d'insieme che orienta la scelta degli obiettivi che l'ente camerale intende perseguire in relazione a una determinata area di impatto. È sulla base della strategia

che sono definite le priorità a partire da una diagnosi della situazione in essere e tenendo in conto il quadro complessivo delle risorse di cui l'ente camerale dispone. La strategia dell'ente camerale, articolata in obiettivi, è presentata nel Piano della performance.

Trasparenza

La trasparenza consiste nel fornire agli interlocutori informazioni e dati completi sulle attività svolte e sul livello di raggiungimento degli obiettivi. I processi a supporto della trasparenza costituiscono la base per lo sviluppo di attività e iniziative di formazione, accesso e partecipazione di tutti gli interlocutori dell'ente. Nella sua definizione più ampia, la trasparenza comprende la descrizione dei risultati raggiunti in termini comprensibili da parte dell'interlocutore, l'accessibilità ai procedimenti in atto nell'ente secondo le norme previste, la chiarezza e tracciabilità dei processi decisionali svolti e il coinvolgimento dei portatori di interessi nella definizione delle priorità (partecipazione).

Valutazione della performance

La valutazione della performance è un processo qualitativo di raffronto tra

obiettivi definiti e livello dei risultati raggiunti. Tale processo consiste nella predisposizione di un commento ragionato e di un giudizio di sintesi per ciascuno degli elementi della performance valutati. La valutazione della performance si realizza nel momento in cui le informazioni relative a risorse, attività, risultati, impatti vengono interpretate alla luce degli obiettivi che l'ente camerale ha deciso di raggiungere.

Vision

La *vision* indica la proiezione dell'ente camerale in uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni di chi fissa gli obiettivi e incentiva all'azione all'interno dell'ente. La *vision* dell'ente camerale costituisce una concisa e univoca affermazione sullo scopo attuale e futuro dell'ente ed è frutto di un lavoro congiunto tra tutti i soggetti con funzioni di indirizzo politico-amministrativo e gestionale dell'ente camerale.



Allegato sub b) alla deliberazione n. 260 del 22.12.2010

UNIONCAMERE

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

GUIDA E INDICAZIONI UTILI PER LA
DEFINIZIONE DEL SISTEMA E LA
REDAZIONE DEL DOCUMENTO

CON IL SUPPORTO SCIENTIFICO E METODOLOGICO DI UNIVERSITAS
MERCATORUM

11/12/2010

INDICE

1. PREMESSA.....	2
2. DOMANDE FREQUENTI SUL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	4
3. GUIDA OPERATIVA PER LA DEFINIZIONE DEL SISTEMA	6
3.1. Cosa si misura e valuta: la descrizione del sistema	8
3.2. Come si misura e valuta: la performance organizzativa.....	15
3.3. Come si misura e valuta: la performance individuale	28
3.4. Quando e chi misura e valuta: il processo.....	34
3.5. Le procedure di conciliazione	40
3.6. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti.....	40
4. LA STRUTTURA DEL DOCUMENTO E GLI ERRORI DA EVITARE.....	43

1. PREMESSA

L'obiettivo del presente lavoro è quello di supportare le Camere di commercio nella loro attività di elaborazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale ("Sistema") e, soprattutto, nell'attività di redazione del documento che dovrà descriverlo.

La distinzione tra l'elaborazione e redazione permette di fornire, con più puntualità, elementi conoscitivi utili per guidare le Camere di commercio:

- **nella definizione del Sistema.** Il Sistema deve rispondere ad alcuni requisiti formali e sostanziali, utili:
 - per indirizzarne la definizione;
 - per valutarne il livello di adeguatezza agli obiettivi di funzionalità e di utilità per l'Ente Camerale;
 - per valutarne il livello di adeguatezza a quanto previsto direttamente dal Decreto Legislativo n. 150/09 (di seguito "Decreto") e rispetto a quanto emanato dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (di seguito "CIVIT")¹;

- **nella redazione del documento che descrive il Sistema.** Il documento deve rispondere a requisiti formali e sostanziali che possono garantirne non solo la rispondenza a criteri funzionali, ma anche, e soprattutto, l'adeguatezza alla normativa.

Nelle pagine che seguono, viene, quindi, presentato un lavoro di illustrazione e qualificazione delle componenti del sistema e, al tempo stesso, di chiarimento sui diversi punti che potranno caratterizzare la redazione del documento che lo rappresenta, la cui adozione da parte dell'organo politico è propedeutica alla definizione del sistema vero e proprio. Il lavoro non intende certo esaurire tutti i profili decisionali che la singola Camera dovrà curare, ma offrire una griglia interpretativa che possa consentire alla stessa di:

- valutare la completezza e l'adeguatezza dei modelli già adottati;

¹ Il Decreto oltre che fornire elementi già puntuali alla natura e alla struttura del Sistema (articoli 7, 8 e 9) affida alla CIVIT il compito di emanare delle direttive (art. 7, co. 3) in base alle quali le amministrazioni devono definire il Sistema. Nella definizione e adozione del Sistema occorre tenere conto di quanto contenuto nelle delibere CIVIT n. 89, 104, 114 del 2010

- collocare all'interno di un quadro più ampio e coerente le metodologie e le prassi già maturate in risposta a quanto disposto dal DPR n. 254 del 2009 o in base a spinte all'innovazione²,
- definire ex novo un Sistema adeguato alle proprie esigenze e caratteristiche organizzative.

² Diverse Camere di commercio hanno adottato dei modelli evoluti quali quelli relativi alla Balanced Score Card il Common Assesment Framework

2. DOMANDE FREQUENTI SUL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Prima di procedere alla descrizione, che verrà effettuata nel prossimo capitolo, degli elementi che devono guidare la definizione del Sistema e, quindi, la sua descrizione all'interno di un documento, occorre delineare con chiarezza alcuni elementi di carattere generale, ma che costituiscono gli aspetti fondanti di tutto l'approccio.

A tale fine sono state aggregate le principali domande che sono emerse in vari contesti sul Sistema; le risposte possono sinteticamente fornire alcuni elementi conoscitivi che poi verranno più ampiamente ripresi e sviluppati operativamente nei capitoli che seguono.

1. Che cosa è il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale?

E' l'insieme, coerente ed esaustivo (sotto il profilo dei nessi, delle sequenze logico-temporali, delle relazioni di reciprocità che le riguardano) delle metodologie, modalità, azioni che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della performance, poste in relazione con i soggetti e/o le strutture coinvolte nel processo, e la cui attuazione consente all'Ente di pervenire in modo, appunto, sistemico, a misurare e valutare la performance organizzativa e individuale.

Il Decreto³ definisce gli ambiti che devono essere oggetto di misurazione e valutazione sia della performance organizzativa che quella individuale.

2. Perché si misura e si valuta sia la performance organizzativa sia quella individuale?

Per comprendere in pieno la funzionalità e il "perché" di certe logiche occorre partire dal concetto di performance che è uno dei perni, insieme alla trasparenza e la premialità, sui cui è stato costruito il Decreto.

La performance è intesa come il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che le varie componenti di un'organizzazione (individui, gruppi di individui, unità organizzative, e quindi ente nel suo complesso) apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi generali dell'organizzazione stessa ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni della collettività per i quali essa è stata costituita ed opera.

Da questa definizione, si evidenzia la necessità di un approccio sistemico ed integrato alla misurazione e la valutazione della performance sia a livello organizzativo che individuale.

³ Articoli 8 e 9 del Decreto

3. Perché si parla di misurazione e di valutazione, esiste una differenza?

*L'attività di **misurazione** consiste nello svolgimento di "processi quantitativi di rilevazione svolti mediante l'impiego di indicatori e processi qualitativi di verifica dell'idoneità di tali indicatori a rappresentare il fenomeno osservato".*

*L'attività di **valutazione** è, invece, "un processo qualitativo che consiste nella determinazione di un commento ragionato e di un giudizio di sintesi per ciascuno degli ambiti di performance valutati".*

4. Che differenza esiste tra Sistema e Piano della performance?

*Il **Piano** è lo strumento attraverso il quale l'Ente esplicita le performance organizzative ed individuali che intende raggiungere, per tale motivo viene definito ogni anno.*

*Il **Sistema** è l'insieme delle metodologie e dei processi attraverso i quali l'Ente è in grado di misurare e valutare le performance organizzative ed individuali. La sua definizione avviene, quindi, una tantum e rimane in "vigore" fino al momento in cui è necessaria una sua modifica.*

3. GUIDA OPERATIVA PER LA DEFINIZIONE DEL SISTEMA

Il Decreto individua direttamente, o per il tramite dell'attività svolta dalla CIVIT, le caratteristiche che devono guidare la definizione del Sistema. L'esatta individuazione di tali caratteristiche consente alla Camera di valutare la completezza e l'adeguatezza formale e sostanziale dei modelli già adottati, di integrare e adeguare i Sistemi già esistenti, ovvero di progettare un Sistema *ex novo*.

Le finalità del Sistema di misurazione e valutazione della performance sono elencate nella delibera CIVIT 89/2010, ai sensi della quale esso deve essere in grado di:

- *migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;*
- *verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;*
- *informare e guidare i processi decisionali; gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;*
- *influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;*
- *rafforzare l'accountability e le responsabilità a diversi livelli gerarchici;*
- *incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.*

Il Sistema deve consentire di misurare e valutare, in modo integrato, la performance organizzativa e la performance individuale⁴.

Questo elemento rappresenta un obiettivo di funzionalità, che guida la definizione del Sistema e, al contempo, ne costituisce un prerequisito per la valutazione di adeguatezza formale e sostanziale.

Ai sensi dell'art. 7, comma 3, del Decreto, il Sistema deve essere definito ed illustrato in un documento, la cui struttura, coerentemente con i contenuti necessari previsti dalla delibera CIVIT n. 104, può essere delineata come segue:

⁴ Tale obiettivo è stato ribadito all'interno di uno dei principi che la delibera 104 del 2009 individua come guida alla definizione del Sistema che deve "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 (che l'Amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti".

- cosa si misura e valuta: la definizione del sistema;
- come si misura e si valuta: la performance organizzativa;
- come si misura e si valuta: la performance individuale;
- quando e chi misura e valuta: il processo.

E', inoltre, necessario chiarire le procedure di conciliazione e le modalità di raccordo e integrazione del sistema di misurazione e valutazione della performance con i sistemi di controllo e i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio esistenti.

3.1. Cosa si misura e valuta: la descrizione del sistema

La sezione in oggetto permette, a tutti i soggetti interessati, di comprendere la congruità e la coerenza delle scelte metodologiche ed operative effettuate nella definizione del Sistema, rispetto alle caratteristiche dell'organizzazione.

3.1.1. Profili generali

A livello Camerale, si mettono a fattor comune tutti gli elementi esistenti nella prospettiva "organizzativa" ovvero nell'ottica di una corretta individuazione e comunicazione degli obiettivi e della verifica del loro conseguimento, nonché di una efficiente ed efficace gestione dei processi; e nella prospettiva "individuale" di miglioramento dei comportamenti e delle responsabilità, del singolo e di gruppo, in grado di supportare la crescita dell'organizzazione.

In particolare, il Sistema coordina l'utilizzo degli strumenti già esistenti nell'Ente Camerale con quelli di nuova introduzione andando nella direzione della gestione integrata di tutti gli ambiti della performance organizzativa ed individuale.

Ai sensi degli art. 8 e 9 del Decreto 150/2009 è necessario che le Camere identifichino gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale. In particolare, gli **ambiti della performance organizzativa** sono i seguenti (art. 8):

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

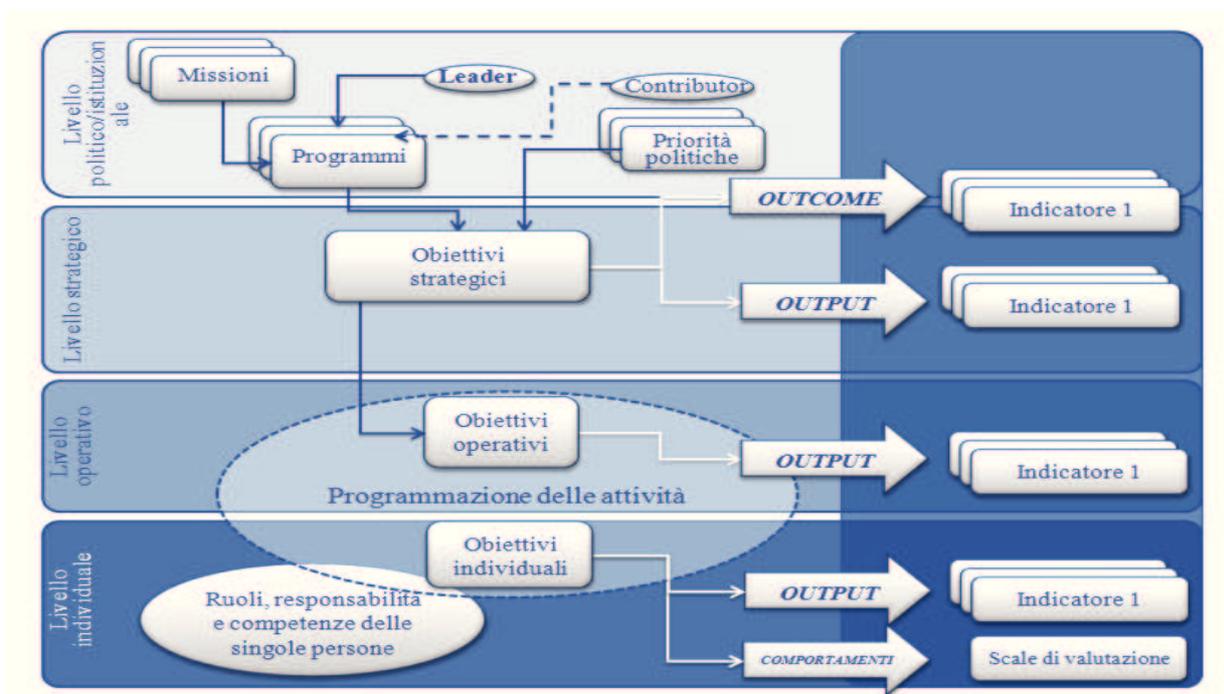
La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa è, invece, collegata (art.9):

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

Infine, la misurazione e la **valutazione della performance individuale del personale**⁵ è collegata (art.9):

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi vi di gruppo o individuali;
- b) alla **qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza**, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi.

Il collegamento tra la dimensione organizzativa e quella individuale è ben rappresentato dal grafico, contenuto nella Delibera Civit 114/2010, che si focalizza sul processo di misurazione "ex ante". Esso individua 4 livelli (politico/istituzionale, strategico, operativo ed individuale) e ad ognuno di essi associa opportuni di indicatori volti alla misurazione dei programmi, degli obiettivi strategici ed operativi nonché degli obiettivi individuali del personale dirigente e non.



⁵ Nella valutazione della performance individuale non sono considerati i periodi di congedo, di maternità, di paternità e parentale.

3.1.2. Contenuti del documento

Si suggerisce una possibile struttura del documento, articolata in paragrafi e sottoparagrafi, di cui sono brevemente indicati i principali contenuti. Tali contenuti sono proposti a titolo meramente esemplificativo ed illustrativo, non costituendo in alcun modo vincolo o limitazione alla individuazione dei contenuti del documento sul Sistema.

I. Descrizione del sistema

Si procede alla descrizione delle caratteristiche distintive dell'Ente. La descrizione è propedeutica a far comprendere il perché delle scelte sul Sistema adottate.

I.I. Caratteristiche distintive dell'Ente Camerale

La Camera descrive, in relazione alle singole aree strategiche di attività poste in essere, come ha deciso di strutturarsi e di operare a livello organizzativo, come esemplificato a seguire.

I.II. Ambiti di misurazione della performance organizzativa ed individuale

In coerenza con gli artt. 8 e 9 del D.Lgs. n. 150 del 2009 e la delibera 104 Civit si individuano e presentano gli ambiti di misurazione della performance organizzativa ed individuale, come esemplificato nelle Tab. 1 e 2 proposte a seguire.

I.I. Caratteristiche distintive dell'Ente Camerale

La Camera di Commercio di ha individuato le seguenti quattro aree strategiche di attività⁶:

1. Regolare e tutelare il mercato;
2. Sostenere le imprese nella competizione;
3. Valorizzare il territorio in Italia e all'estero;
4. Conoscere il sistema socio – economico locale.

Con riferimento ad ognuna delle aree strategiche di attività si forniscono informazioni:

- 1) sull'organizzazione "interna", con l'illustrazione sintetica delle attività svolte dai diversi uffici, la presentazione dell'assetto istituzionale, la presentazione dell'organigramma (ove ritenuta utile e propedeutica all'illustrazione del funzionamento del Sistema), ecc.;
- 2) sull'organizzazione "esterna", con riferimento al ricorso ad aziende speciali appositamente costituite dalla Camera o alla partecipazione in altri enti.

⁶ Una modifica delle area strategiche implica un ridefinizione di obiettivi e indicatori ma la struttura del Sistema resta la stessa, peraltro è una scelta della singola Camera citare puntualmente le aree strategiche nel documento.

I.II. Ambiti di misurazione della performance organizzativa ed individuale

Con riferimento agli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale si presentano due tabelle riepilogative che associano all'ambito, come definito dalla legge, la sua traduzione in relazione alla realtà Camerale.

Tab. 1 – Ambiti di misurazione della performance organizzativa

Ambito di misurazione previsti dal D.lgs. 150/2009 art.8	Traduzione in ambito Camerale (Elenco esemplificativo, e non esaustivo, degli ambiti, e dei relativi strumenti, di misurazione e valutazione)
<i>Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività,</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attuazione delle politiche di promozione e sviluppo del territorio, misurata attraverso opportuni indicatori di outcome delle politiche attuate con riferimento, per esempio: alla promozione dell'innovazione nel tessuto provinciale delle pmi, alla loro internazionalizzazione, al sostegno per il ricorso al credito o allo sviluppo infrastrutturale; ▪ Attuazione delle politiche di innovazione (anche tramite la creazione di nuovi servizi) dei servizi anagrafico-certificativi, misurata attraverso opportuni indicatori di outcome delle politiche attuate, con riferimento ad esempio: ai risparmi di tempi e costi per le imprese dovuti all'incrementata accessibilità, alla disponibilità e multicanalità dei servizi (i.e. ComUnica); ▪ Attuazione delle politiche di innovazione (anche tramite la creazione di nuovi servizi) nei servizi di regolazione del mercato, misurata attraverso opportuni indicatori di outcome delle politiche attuate, con riferimento ad esempio: al decongestionamento del contenzioso derivante dalla diffusione del servizio di Conciliazione.
<i>Attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stato di attuazione del programma pluriennale di mandato e degli eventuali aggiornamenti presenti nella Relazione previsionale e programmatica, sia in termini di effettivo raggiungimento degli obiettivi che in termini di

<p><i>risorse</i></p>	<p>rispetto delle fasi e dei tempi previsti (avanzamento). Tale misurazione viene effettuata sia tramite indicatori di efficacia dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi contenuti nei programmi strategici, sia attraverso indicatori di output relativi al rispetto delle fasi e dei tempi previsti nei suddetti programmi strategici. Per esempio la Camera valuta l'attuazione di piani e programmi d'intervento a sostegno della competitività delle imprese confrontando l'efficacia degli interventi economici in termini di esiti sul tessuto produttivo, l'andamento dei depositi di marchi e brevetti, il ricorso al sistema di garanzia dei Confidi con gli obiettivi che erano stati definiti nei documenti di programmazione .</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stato di attuazione dei programmi (a livello annuale e pluriennale) risultanti dal preventivo annuale economico, dal budget direzionale, dalla relazione previsionale e programmatica e dal piano della performance. Tale misurazione viene effettuata attraverso indicatori di output e di efficienza relativi alle attività e ai servizi. Per esempio la Camera valuta il miglioramento dell'accessibilità ai servizi, la durata media dei procedimenti, la trasparenza dell'attività, rispetto agli obiettivi contenuti nei programmi.
<p><i>Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi camerali, misurato a titolo esemplificativo mediante: analisi di customer satisfaction, risultati delle pratiche di CRM, utilizzo di questionari, emoticon, indicatori di qualità, ecc.
<p><i>Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Azioni relative alla riprogettazione organizzativa, alla formazione e all'incremento delle competenze del personale. Tale misurazione viene effettuata attraverso indicatori di output di specifici progetti, nonché di efficacia e di efficienza relativi alle singole attività che compongono i processi interni e ai servizi erogati.
<p><i>Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sviluppo di processi di coinvolgimento delle imprese, principale stakeholder delle Camere. Tale misurazione viene effettuata attraverso indicatori di output e di efficacia di specifici

<i>di forme di partecipazione e collaborazione</i>	progetti, nonché dei servizi erogati.
<i>Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efficienza nell'erogazione dei servizi, realizzata mediante misurazione dei costi unitari degli output dei diversi servizi camerali, dei tempi medi di esecuzione dei procedimenti, nonché tramite indicatori di efficienza che mettano in rapporto risorse impiegate e output generati; ▪ Efficienza nello svolgimento dei processi e delle attività interne, mediante misurazione dei tempi medi di esecuzione, nonché tramite indicatori di efficienza che mettano in rapporto risorse impiegate e output generati.
<i>Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Volumi e qualità degli output dei diversi servizi Camerali, misurati a titolo esemplificativo attraverso l'elaborazione dei dati presenti negli archivi operativi o nei sistemi informativi dalle varie Camere (es. Sistema Pareto), con particolare riferimento agli indicatori di output e qualità. ▪ Iniziative di miglioramento dei servizi anagrafico-certificativi, realizzata attraverso opportuni indicatori di output, efficacia e qualità dei servizi erogati, con riferimento ad esempio ad accessibilità, disponibilità, multicanalità; ▪ Iniziative di miglioramento dei servizi di regolazione del mercato, realizzate attraverso opportuni indicatori di output, efficacia e qualità dei servizi erogati, anche con riferimento, a titolo di esempio, all'accessibilità e ai tempi di esecuzione dei servizi.
<i>Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizzazione di interventi specifici per la promozione delle pari opportunità. Tale misurazione viene effettuata attraverso indicatori di output di specifici progetti.

Tab. 2 – Ambiti di misurazione della performance individuale (dirigenti e responsabili di unità organizzative)

Ambiti di misurazione previsti dal D.lgs. 150/2009 art. 9.	Traduzione in ambito Camerale (Elenco esemplificativo, e non esaustivo, degli ambiti, e dei relativi strumenti, di misurazione e valutazione)
<i>a. indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità</i>	Il Sistema definisce, per ciascuna posizione, gli ambiti di valutazione rilevanti nella specifica unità organizzativa, gli oggetti specifici della valutazione, dei relativi indicatori, nonché l'incidenza che ciascun indicatore ha sulla valutazione complessiva ⁷ .
<i>b. raggiungimento di specifici obiettivi individuali.</i>	Il Sistema definisce, per ciascuna posizione, gli eventuali specifici obiettivi individuali da raggiungere (quantitativi o qualitativi, a seconda delle caratteristiche delle specifiche attività o progetti svolti), e i relativi indicatori e altri strumenti di misurazione. Gli obiettivi individuali riguardano posizioni dotate di elevata autonomia, cui si assegnino obiettivi specifici ulteriori rispetto alla performance degli ambiti organizzativi di diretta responsabilità (es. il completamento di un progetto entro un certo termine) ⁸ .
<i>c. qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura; competenze professionali e manageriali dimostrate;</i>	Definizione delle logiche di valutazione e delle relative scale valutative, che consentano l'effettivo esercizio della valutazione ⁹ .
<i>d. capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una</i>	Definizione dei parametri di misurazione della capacità di valutazione dei collaboratori ¹⁰ .

⁷ Si ritiene che il documento da redigere per la definizione del sistema debba esplicitare tale criterio metodologico di valutazione della performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, senza tuttavia entrare nell'illustrazione degli strumenti di misurazione e valutazione impiegati per la singola posizione.

⁸ Si ritiene che il documento da redigere per la definizione del sistema debba esplicitare tale criterio metodologico di valutazione del raggiungimento di specifici obiettivi individuali, senza tuttavia entrare nell'illustrazione degli obiettivi e dei connessi strumenti di valutazione relativi alla singola posizione.

⁹ Dal punto di vista tecnico, nelle esperienze fino ad oggi diffuse nelle camere di commercio si privilegia il sistema della valutazione con elencazioni di fattori a scelta forzata secondo scale di giudizio di diverso tipo (tipicamente con scale di 4 o 5 gradi).

¹⁰ La capacità di differenziazione di valutazione dei dirigenti tradizionalmente si sviluppa attraverso analisi "statistiche" sulle valutazioni analizzando la distribuzione delle valutazioni effettuata in generale e per ogni valutatore (che normalmente dovrebbe svilupparsi secondo una gaussiana leggermente spostata verso i valori alti).

3.2. Come si misura e valuta: la performance organizzativa

In questa sezione l'Ente Camerale, alla luce delle caratteristiche del Sistema, delle esperienze fatte e degli strumenti in uso, descrive le metodologie di misurazione e valutazione della performance organizzativa che utilizzerà. In particolare, sarà necessario chiarire se tali metodologie sono già in uso al momento dell'adozione del Sistema, se si intende svilupparle per renderle operative nel 2011 (o nel periodo immediatamente seguente), ed infine se, invece, lo sviluppo delle metodologie è una mera manifestazione di volontà dell'Ente. In tale ultimo caso è necessario descrivere non soltanto le metodologie che si intendono sviluppare in futuro, ma anche le metodologie effettivamente in uso (e che rimarranno tali quanto meno nel breve termine).

La descrizione deve avvenire facendo emergere:

- Il modello di riferimento per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa;
- Il sistema di misurazione e valutazione nelle sue modalità specifiche di funzionamento.

La performance organizzativa viene misurata a due livelli, strettamente tra loro correlati:

- *Performance* complessiva: che afferisce alla realizzazione degli obiettivi complessivi della Camera, nel quadro della sua *mission* e degli ambiti istituzionali di intervento.
- *Performance* a livello di unità organizzativa: che si riferisce al contributo che ciascun ambito di responsabilità (es. area di responsabilità dirigenziale) all'interno della Camera dà alla *performance* complessiva dell'Ente.

La misurazione della performance complessiva dell'Ente è quella che consente una sintetica valutazione dei fenomeni aggregati dell'Ente Camerale, utile sia a fini di indirizzo strategico delle attività future, sia come strumento per effettuare il *benchmarking* con altre Camere e con altri Enti.

Ai fini di un più approfondito controllo della valutazione può essere opportuno:

- esaltare il ruolo di supervisione del processo di valutazione da parte del segretario generale e dell'organismo indipendente di valutazione.
- svolgere analisi comparative su elementi interni e analitici della valutazione, e successivamente discuterle ai vari livelli gerarchici.

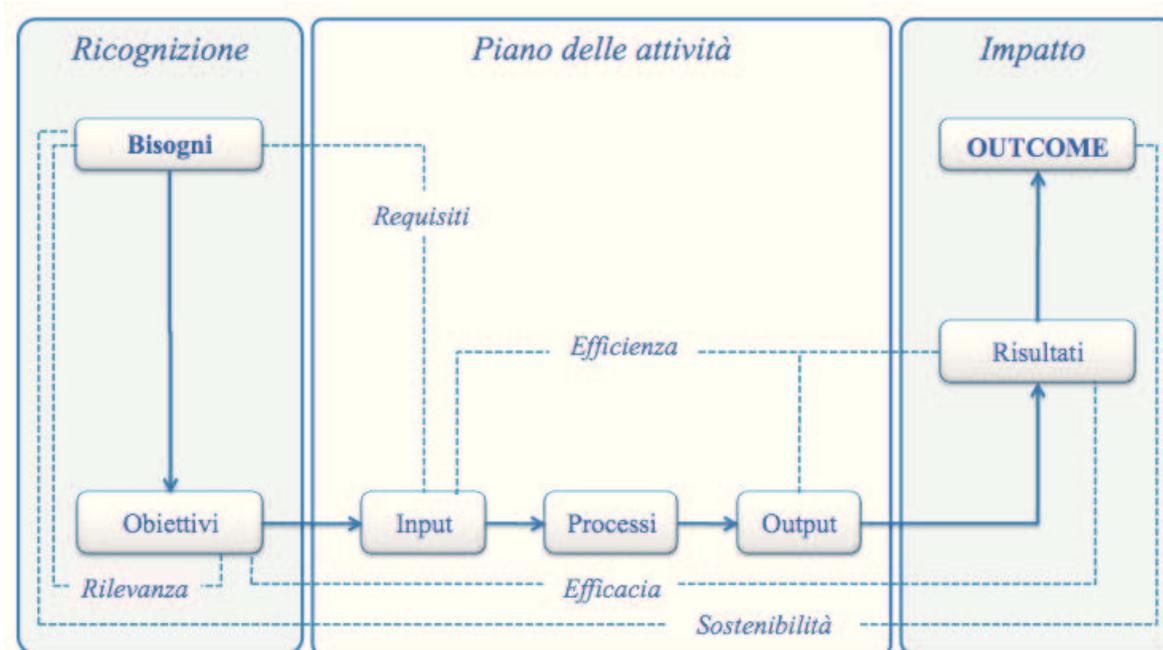
La misurazione della performance della singola unità organizzativa consente la valutazione del contributo dei diversi ambiti di responsabilità gestionale alla performance complessiva, mediante il confronto con gli obiettivi e le risorse assegnate, l'attivazione degli opportuni *feedback* e delle conseguenti azioni correttive. Rappresenta, inoltre, l'anello di collegamento fondamentale per ancorare la misurazione della performance individuale a quella organizzativa.

3.2.1. Profili generali

Il documento sul Sistema dovrà chiarire quale modello di riferimento si intende adottare ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale (delibera 104/2010) e dare evidenza dei requisiti minimi di funzionamento previsti dalla delibera 89/2010 ovvero:

- chiara definizione degli obiettivi;
- presenza consistente di indicatori di outcome tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su stakeholder esterni;
- specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target;
- caratterizzazione degli indicatori secondo le schede e i test proposti dalla Commissione (come previsto dalla sezione 4.2 della Delibera);
- rilevazione effettiva della performance, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori.

La logica input – processi – output che deve caratterizzare il funzionamento del Sistema può essere così esemplificata (delibera CIVIT 89/2010):



In particolare, vengono definiti gli obiettivi, dapprima strategici e poi operativi, dell'Ente Camerale, in relazione ai bisogni delle aziende e degli altri *stakeholders* di riferimento (c.d. Ricognizione). In funzione degli obiettivi si definiscono le attività da svolgere, per ognuna delle quali si prevede l'attribuzione di risorse (*input*), l'effettuazione di processi e l'ottenimento di un *output* (c.d. Piano delle attività). Il concetto di attività è molto ampio ed applicato alla realtà Camerale si traduce in programmi strategici e piani o progetti operativi che porteranno all'ottenimento di determinati risultati specifici in grado di produrre, nel medio lungo termine, un effetto misurabile (*outcome*) sulla collettività di riferimento (c.d. Impatto).

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

Il sistema di misurazione e valutazione si integra, quindi, con il sistema di programmazione e controllo, in quanto ciascun obiettivo (definito in sede di programmazione) è reso misurabile, tramite l'introduzione di opportuni indicatori.

Gli indicatori utilizzati nell'ambito del sistema dipendono dagli ambiti di misurazione e valutazione della performance (secondo quanto illustrato nel paragrafo 3.1.2.) e possono essere classificati in:

- **indicatori di outcome:** esprimono *“l’impatto, risultato ultimo di una azione”* (delibera CIVIT 89/2010). Con riferimento alla realtà Camerale gli indicatori di *outcome* cercano di quantificare gli impatti dell'azione dell'Ente nel suo complesso nell'ambiente esterno, in termini di risposta ai bisogni degli *stakeholders* camerale.
Un esempio di indicatore di outcome dell'azione della Camera sull'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese è rappresentato dal tasso di variazione annuale delle imprese che, grazie alla partecipazione alle iniziative camerale, avviano attività commerciali all'estero. Altro esempio può riguardare “l'effetto volano” che sulla movimentazione finanziaria di sostegno alle imprese esercitano le risorse dalle camere indirizzate ai confidi.
- **indicatori di output:** esprimono *“ciò che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo”* (delibera CIVIT 89/2010). Con riferimento alla realtà Camerale gli indicatori di *output* misurano i risultati ottenuti nell'ambito di programmi strategici e progetti operativi.
Un esempio di indicatore di output correlato all'outcome precedente è rappresentato dal numero e tipologia di imprese che partecipano alle iniziative camerale in materia di internazionalizzazione.
- **indicatori di efficienza:** esprimono *“la capacità di ottimale sfruttamento delle risorse”* e sono generalmente rivolti alla misurazione economica dei fattori impiegati come *input* di processi (es. costo dell'*input*, lavoro complessivo, ecc.), anche se possono essere riferiti, in alcuni casi, alla misurazione dell'*output* di un programma (efficienza del programma)¹¹. Essi sono dati dal rapporto tra risorse umane o materiali impiegati (*input*) e risultati ottenuti (*output*).

¹¹ c.f.r. delibera CIVIT 89/2010

Un indicatore di efficienza correlato all'internazionalizzazione è rappresentato dal costo medio per partecipante delle iniziative camerali.

- **indicatori di efficacia:** esprimono *“la capacità di raggiungere gli obiettivi”* e sono rivolti alla misurazione di azioni, progetti, programmi specifici (efficacia in senso stretto)¹². Essi sono dati dal rapporto tra risultati ottenuti (*output*) ed obiettivi;
- **indicatori di qualità:** sono definiti come *“quantificazioni, misure o rapporti tra misure, in grado di rappresentare in modo valido, pertinente ed affidabile un certo fenomeno di interesse (ad esempio una dimensione della qualità effettiva)”*(delibera CIVIT 88/2010). La qualità effettiva dei servizi è rappresentata ricorrendo a quattro dimensioni ritenute essenziali: accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia. L'analisi della qualità effettiva di un servizio indica in che modo ed in che misura si è in grado di dare una risposta pronta, coerente ed esauriente alle richieste degli utenti minimizzando per esempio il numero dei passaggi necessari, i disagi o gli imprevisti provocati da disservizi. Essa sarà misurata mediante opportuni standard di qualità del servizio definiti ex ante. La qualità percepita dagli utenti, è diversa dalla qualità effettiva dei servizi, e potrà, invece, essere rilevata con questionari, interviste ed altre tecniche di misurazione della *customer satisfaction*.

Tale classificazione degli indicatori, benché di diffuso impiego, è esemplificativa e non deve ritenersi esaustiva, né vincolante.

3.2.2. Contenuti del documento

Si suggerisce una possibile struttura del documento, articolata in paragrafi e sottoparagrafi, di cui sono brevemente indicati i principali contenuti. Tali contenuti sono proposti a titolo meramente esemplificativo ed illustrativo, non costituendo in alcun modo vincolo o limitazione alla individuazione dei contenuti del documento sul Sistema.

¹² In senso lato, la misurazione dell'efficacia ricomprende anche la misurazione dell'outcome (c.f.r. Delibera CIVIT 89/2010).

II. La metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa

II.I. Il modello adottato

L'ente Camerale descrive il modello di riferimento della metodologia adottata o che intende adottare.

II.II. I requisiti minimi del sistema

L'ente Camerale, sulla base del modello di riferimento adottato e per ciascuna delle aree strategiche di attività definite:

1. Delinea i criteri di fissazione degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi;
2. Chiarisce quali tipologie di indicatori intende introdurre (outcome, output, efficienza, efficacia, qualità), e quali siano le relazioni tra tipologie di indicatori e classi di obiettivi;
3. Presenta il format delle schede anagrafiche che intende introdurre, distinguendo tra schede per gli obiettivi strategici, schede per gli obiettivi operativi e schede relative a singoli indicatori;
4. Chiarisce secondo quali criteri il sistema degli indicatori si è basato sulla logica "a cannocchiale";
5. Prevede l'adozione di schede anagrafiche che esplicitino la relazione tra indicatori e target.

II. La metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa

II.I. Il modello adottato

Con riferimento ai possibili modelli adottabili a supporto del Sistema, la delibera CIVIT 89 del 2010 ne cita, a titolo di esemplificazione, alcuni tra cui la *Balanced Scorecard*, il *Common Assesement Framework* e il *Performance Prism*. Le Camere hanno pertanto la possibilità di scegliere uno dei modelli proposti dalla delibera CIVIT, o di utilizzarne di propri, anche prevedendo loro possibili sviluppi futuri.

La scelta metodologica effettuata dall'Ente Camerale dovrà essere opportunamente esplicitata prediligendo i modelli che integrano in modo sistematico le diverse dimensioni della *performance*, ma che al contempo valorizzano le metodologie di pianificazione e controllo esistenti nelle Camere di Commercio.

A mero titolo esemplificativo, si riporta un possibile contenuto del documento.

La Camera diha adottato il modello della *Balanced Scorecard*. In relazione a tale scelta sono identificate, per ognuna delle aree strategiche di attività, quattro principali prospettive: dei processi interni; della crescita e dell'apprendimento; degli utenti e la prospettiva finanziaria.

Per ognuna di esse si è proceduto alla identificazione di obiettivi strategici ed operativi ai quali è associato un target di risultato atteso. La misurazione e valutazione degli obiettivi strategici ed operativi è effettuata tramite una "scheda analitica" che, coerentemente con la logica a cannocchiale prevista dalla normativa, identifica un determinato numero di indicatori, articolati in coerenza con la struttura organizzativa aziendale, ed opportunamente descritti, declinati per anno, e associati ad un determinato target obiettivo.

Tali indicatori consentono pertanto di collegare la performance complessiva dell'organizzazione, declinata per ciascuna area strategica di attività, con la performance delle singole unità organizzative, nelle quali essa si articola.

La realizzazione degli obiettivi operativi comporta lo svolgimento di attività che sono oggetto di monitoraggio tramite opportune "schede analitiche per la rappresentazione di attività".

II.II. .I requisiti minimi del sistema

I contenuti della parte del documento sui requisiti di funzionamento del Sistema sono, ovviamente, strettamente dipendenti dal modello di riferimento prescelto e non possono pertanto essere definiti in via generale. Tuttavia, quale che sia il modello di riferimento, tali contenuti devono illustrare la metodologia utilizzata per la misurazione e la valutazione della performance e la strumentazione (indicatori, schede analitiche, ...) impiegata nel sistema. Secondo la struttura presentata nel paragrafo 3.2.2., i contenuti potrebbero essere articolati secondo le parti che sono di seguito illustrate.

Criteri di fissazione degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi

In coerenza con quanto previsto dalla delibera 89/2010 e dalla delibera 114/2010 la Camera sviluppa un Sistema di misurazione multidimensionale che distingue chiaramente "il "fine ultimo" (*outcome* o soddisfazione finale dei bisogni della collettività), dagli altri ambiti che attengono ai "mezzi" o comunque alle "tappe intermedie" che possono consentire di avvicinarsi a tale traguardo".

In questa prospettiva, per ciascuna area strategica di attività, la Camera definisce i propri obiettivi strategici, cui collega degli indicatori utili a misurarne il grado di raggiungimento (prevalentemente indicatori di *outcome*).

Dagli obiettivi strategici discende la necessità di svolgere determinate attività e di erogare determinati servizi. Le modalità attese di svolgimento di tali attività e servizi consentono di definire gli obiettivi operativi, ai quali sono altresì collegati ulteriori indicatori in grado di misurarne il grado di raggiungimento.

Secondo la logica a cannocchiale, e nella prospettiva del collegamento tra performance complessiva dell'organizzazione e performance delle unità organizzative, è possibile associare i suddetti obiettivi e indicatori alle diverse unità organizzative che ad essi contribuiscono.

Classi di obiettivi e tipologie di indicatori

Per ogni area strategica di attività si individuano uno o più obiettivi strategici, a loro volta distinguibili in obiettivi di outcome ed obiettivi di specifici programmi strategici.

Gli obiettivi di *outcome* hanno una dimensione di lungo periodo (triennale) che deve essere valutata in termini di impatto sulla collettività, in quanto molto spesso connessa con i bisogni primari del cittadino o, più in generale, degli *stakeholders*¹³. Il raggiungimento di tali obiettivi è misurato, pertanto, attraverso indicatori di *outcome*.

A titolo esemplificativo costituisce un indicatore di *outcome* la misurazione nel medio lungo periodo degli effetti prodotti dalle iniziative Camerali in termini di "Processo di internazionalizzazione dell'impresa locale" su di un determinato territorio di riferimento attraverso il rapporto tra n° di imprese che hanno avviato cooperazioni con l'Estero e n° di imprese che, per classe dimensionale e tipologia di business, sono potenzialmente idonee ad avviarle; o il rapporto tra n° di imprese che hanno avviato cooperazioni con l'Estero e n° di imprese che hanno partecipato ad iniziative per l'internazionalizzazione.

Gli obiettivi di specifici programmi strategici devono essere valutati sia rispetto all'attuazione del programma che ai suoi effetti ultimi sulla collettività. Il grado di raggiungimento di tali obiettivi si misura pertanto tramite indicatori di *output* opportunamente collegati agli indicatori di *outcome*.

A titolo esemplificativo costituiscono indicatori di *output*, collegati all'*outcome* di cui sopra, il n° e la tipologia di imprese partecipanti alle iniziative/fiere all'estero, o il rapporto tra n° di imprese partecipanti alle iniziative e n° di imprese che, per classe dimensionale e tipologia di business, sono potenzialmente interessate a partecipare.

Ogni obiettivo strategico è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali vanno definite azioni, tempi, risorse, responsabilità organizzative (c.d. Piani operativi ai sensi della delibera CIVIT 112/2010). Ogni

¹³ La Delibera 89/2010 (al cap. 4.5.) fornisce alcune indicazioni su come definire gli indicatori di outcome collegandoli a specifici programmi, individuando la leadership di programma nel caso di coinvolgimento di più enti, ed esplicitandone il livello di priorità e gli effetti.

obiettivo operativo può essere misurato tramite indicatori di output, di efficienza ed efficacia (riferiti alle risorse umane e materiali utilizzate), di qualità dei servizi erogati, ecc.

A titolo esemplificativo gli indicatori di *output* sono utilizzati per misurare i risultati ottenuti nell'ambito di progetti operativi: es. il n° di missioni organizzate dalla Camera ed il n° di incontri complessivi organizzati tra le imprese e gli operatori esteri.

A titolo esemplificativo gli indicatori di efficienza ed efficacia sono utilizzati per misurare rispettivamente l'ottimale sfruttamento delle risorse umane e materiali impiegate e la capacità di raggiungimento di un obiettivo. Esempi di indicatori di efficienza delle iniziative per l'internazionalizzazione sono i rapporti "spesa complessiva/n° iniziative" o "spesa complessiva/imprese partecipanti". Esempio di indicatore di efficacia delle medesime iniziative è il "n° medio di partecipanti per iniziativa".

Gli indicatori di *outcome* e gli indicatori di *output* relativi programmi strategici permettono di misurare la performance organizzativa dell'ente camerale nel suo complesso. Gli indicatori di output dei programmi operativi e quelli di efficienza ed efficacia nell'utilizzo delle risorse permettono la misurazione della performance a livello di unità organizzativa (o area dirigenziale). Gli indicatori di qualità possono essere utilizzati sia con riferimento alla misurazione della qualità complessiva dei servizi dell'ente sia, più di frequente, per valutare la qualità di specifici servizi offerti agli utenti.

Format delle schede anagrafiche

La formalizzazione degli obiettivi strategici ed operativi e la misurazione del loro grado di raggiungimento attraverso opportuni indicatori richiede la definizione di schede uniformi che comprendano le caratteristiche essenziali degli obiettivi e dei correlati indicatori.

Le **schede anagrafiche relative agli obiettivi strategici** devono tenere conto della dimensione pluriennale degli obiettivi e devono quindi consentire il monitoraggio del grado di raggiungimento di tali obiettivi nel tempo. Gli obiettivi strategici sono generalmente declinati per singola area strategica di attività, ma non hanno una ulteriore declinazione di dettaglio per unità organizzativa.

A titolo meramente esemplificativo, si presenta il seguente possibile *format*, riferito al singolo obiettivo strategico (Fonte: SDA Bocconi):

La scheda analitica per la misurazione e valutazione degli obiettivi strategici

Coerentemente con la logica "a cannocchiale", per ogni obiettivo strategico l'Ente Camerale predispone una **singola scheda**.

Progetti
Target

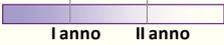
Obiettivo Strategico 1.
indicatore:/..



I anno II anno

L'indicatore di avanzamento rappresenta in modo sintetico quanta parte dell'obiettivo è stata realizzata

Scheda Obiettivo
Obiettivo Strategico 1.
Indicatore di avanzamento



I anno II anno

Descrizione dell'Obiettivo

Identificazione delle Fasi

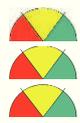
Fase	Descrizione	I anno	II anno	III anno	Stato
0		Data inizio	Data fine		
1			Data inizio	Data fine	
2				Data inizio	Data fine
n.				Data inizio	Data fine

I progetti sono articolati per fasi che consentano di valutare lo stato di avanzamento

Key Performance Indicators

Id.	Descrizione	Target	I anno	II anno	III anno
1					
2					
n.					

Gli indicatori sono declinati per anno

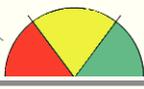


Le **schede anagrafiche relative agli obiettivi operativi** devono, invece, tenere conto del carattere multidimensionale della performance delle singole attività svolte e dei singoli servizi erogati. Ciascuna attività e ciascun servizio possono infatti essere valutati, ad esempio, sulla base della quantità, della qualità effettiva, dell'efficienza, della soddisfazione dell'utente, ecc.

A titolo meramente esemplificativo, si presenta il seguente format, riferito al singolo obiettivo operativo di una attività o di un servizio erogato (Fonte: SDA Bocconi):

La scheda analitica per la misurazione e valutazione di attività e servizi

Seguendo la logica “a cannocchiale”, per ogni servizio all’interno di ogni area, l’Ente Camerale andrà a identificare un indicatore sintetico e un set di indicatori che consentano di misurare e valutare le dimensioni della performance.

AREA 1	Servizi	Livello		
Servizio 1. Quantità: n. Utenti: n.			L'indicatore di livello rappresenta in modo qualitativo una sintesi degli indicatori scelti per misurare le diverse dimensioni del servizio	
Scheda Attività/Servizio Servizio 1. Indicatore di livello		Al fine di calcolare l'indicatore di livello occorre attribuire un peso alle 4 dimensioni suggerite (es. 20, 40, 20, 20)		
Descrizione dell'Attività/Servizio				
Dimensioni				
Le quattro dimensioni suggerite identificano la capacità dell'Ente di produrre un livello di attività e servizi adeguato ai bisogni e percepito come di buona qualità				
				
				
				

	Indicatore	Stato	Target	Trend	Benchmark
Quantità					  
Qualità					  
Efficienza					  
Customer					  

La delibera 114/2010, nel definire le indicazioni applicative del Sistema e le principali criticità, oltre a ribadire l'importanza di un completo ed efficace sistema d'indicatori, sottolinea l'importanza della “presenza di tabelle di test per indicatori e target” ricordando che solo pochi enti ne hanno previsto l'introduzione. Essa ribadisce, come previsto dalla delibera 89/2010, l'importanza della previsione di tali strumenti nel Sistema di misurazione della performance organizzativa.

Con riferimento alle Camere si ricorda, quindi, che nel documento sul Sistema, per ognuno dei principali indicatori di performance è necessario prevedere l'introduzione di una specifica **scheda anagrafica del singolo indicatore**.

A titolo esemplificativo le schede anagrafiche potranno essere strutturate secondo lo schema che segue (riferito all'indicatore di *outcome* delle missioni commerciali per l'internazionalizzazione):

Nome dell'indicatore	Indicatore di <i>outcome</i> “Processo di internazionalizzazione dell'impresa locale”
Descrizione dell'indicatore	Percentuale di imprese che hanno avviato cooperazioni con l'Estero rispetto alle imprese partecipanti alle missioni commerciali all'Estero organizzate dalla

	Camera
Razionale	E' d'interesse strategico per lo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese del territorio
Obiettivo (di riferimento)	L'incremento dei processi di internazionalizzazione
Legami con altri indicatori	Indicatori di output relativi a specifici programmi d'intervento (missioni all'estero)
Data di approvazione dell'indicatore	Data di prima approvazione dell'indicatore 2010 (orizzonte di misurazione triennale)
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Indicatore quantitativo. FORMULA: rapporto tra il (n° di imprese che hanno avviato cooperazioni con l'Estero nell'anno n+1 / il n° di imprese partecipanti alle iniziative camerali nell'anno n) X 100. UNITA' DI MISURA: valore percentuale
Fonte/i dei dati	Es. _____ Rilevazione diretta sulle imprese partecipanti, attraverso recall dopo un anno dalla partecipazione
Qualità dei dati	Verifica della veridicità dei dati raccolti e conservazione della documentazione/dichiarazioni delle imprese monitorate,
Frequenza di rilevazione	Indicatore rilevato annualmente su un orizzonte triennale
Target (valore desiderato)	Crescita di almeno un punto percentuale all'anno
Processo di sviluppo	Su quali basi e da chi è stato concordato questo <i>target</i> ? Esperienze precedenti
Responsabile dell'indicatore e del target se diverso	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la <i>performance</i> (rispetto al <i>target</i>) e di raccogliere i dati? Ufficio controllo di gestione e Servizio Internazionalizzazione
Responsabile della <i>performance</i> legate all'indicatore	Chi è responsabile per la <i>performance</i> rilevata tramite questo indicatore? Il Dirigente responsabile della Promozione
Che cosa sarà fatto?	Quale azione/comportamento vuole stimolare questo <i>target</i> /indicatore? Coerenza tra obiettivi di outcome e di output e attribuzione delle relative risorse. Reindirizzare nuove politiche o confermare quelle già adottate.
Reportistica	Da comunicare tramite il Piano e la Relazione sulla performance e monitorare tramite schede report

NB. Le schede per gli indicatori di output, efficacia, efficienza e qualità possono essere strutturate nello stesso modo. Il documento sul Sistema illustra il format delle schede ma non identifica gli specifici obiettivi – indicatori – target che saranno individuati nell'ambito del Piano della Performance.

Per ciascun indicatore, inoltre, la delibera CIVIT 89/2010 suggerisce di condurre un *test* che ne misuri la fattibilità dal punto di vista informativo e uno che ne verifichi la solidità dal punto di vista qualitativo.

Logica “a cannocchiale”

In coerenza con il dettato della Delibera 89/2010 e della Delibera 114/2010, il Sistema deve essere strutturato nella **logica “a cannocchiale”** ovvero nell’ottica di una “mappa strategica” che permetta di collegare, a diversi livelli (strategico, operativo, di singola unità organizzativa, ecc.), gli obiettivi e le risorse tangibili e intangibili ad indicatori previsionali, verificando a consuntivo il raggiungimento dei risultati attesi¹⁴.

A titolo esemplificativo, con riferimento alla relazione tra indicatori e target nella logica “a cannocchiale” la Camera prevede l’adozione di una scheda anagrafica che così strutturata:

Tipologia di indicatore	Descrizione indicatore	Target
Indicatore di outcome	rapporto tra n° di imprese che hanno avviato cooperazioni con l’Estero e n° di imprese partecipanti alle missioni all’Estero	Crescita di 3 punti percentuali in 3 anni
Indicatore di output (correlato all’outcome)	n° medio di imprese locali partecipanti per missione (rapporto tra totale delle imprese partecipanti e numero di iniziative)	> di 10 in media
Indicatore di output (correlato all’outcome)	n° di iniziative e partecipazione a fiere all’estero	> di 3 per anno
Indicatore di output (correlato all’outcome)	n° di incontri-contatti diretti promossi nei paesi obiettivo	> di 30 per anno

¹⁴ Uno dei principali limiti riscontrati dalla Civit (Delibera 114/2010) nei documenti sul Sistema già presentati da altri ministeri o enti è che non si effettua il passaggio dalla logica delle “area strategiche” a quella della “mappa strategica”.

Esempio di introduzione della logica “a cannocchiale”

La Cameraper ogni area strategica di attività identifica un certo numero di indicatori di *outcome*.

A questi outcome saranno collegati n° programmi strategici e definiti degli obiettivi strategici misurabili in termini di *output* tramite opportuni indicatori, declinati per anno e riconducibili ad uno specifico *target*, es. “Incremento del x% del numero di controlli”.

I programmi strategici faranno riferimento ad un quadro di risorse e prevederanno la realizzazione di attività/servizi per ognuna delle quali si potrà procedere, tramite opportuni indicatori, alla misurazione della efficienza, efficacia e qualità.

L’aspetto quantitativo dell’attività/servizi sarà monitorato tramite indicatori di efficienza es. “personale dedicato all’attività/personale totale”.

L’aspetto qualitativo sarà monitorato mediante indicatori di efficacia e mediante un monitoraggio (es. semestrale) della *customer satisfaction* per le attività a rilevanza esterna o che implicano relazioni con gli *stakeholders*.

L’esempio serve a meglio rappresentare la relazione esistente tra obiettivi di *outcome* delle aree strategiche, programmi strategici ed indicatori operativi relativi ad attività e servizi nell’ottica di una mappa strategica che assicuri un efficace Sistema di misurazione e valutazione. Come detto, gli indicatori saranno poi formalizzati nel Piano della performance mentre il documento sul Sistema si limita a descrivere la logica che sarà a base della struttura di indicatori.

La logica “a cannocchiale”, inoltre, consente di rendere integrata e coerente la misurazione della performance a livello di Ente con la misurazione della performance a livello di unità organizzativa, permettendo di splittare un indicatore di *outcome* negli indicatori che misurano le sue determinanti e che ricadono nella sfera di responsabilità di una o più unità organizzative (o area dirigenziale).

Per effettuare la misurazione della *performance*, la Camera utilizza l’intero set informativo disponibile (sistemi di controllo di gestione, sistema Pareto, ecc.) sistematizzandolo, integrandolo e rendendolo coerente con gli obiettivi del Sistema, ovvero, come previsto dalla Delibera 89/2010, potrà “*dotarsi di un sistema che svolga le funzioni fondamentali di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni*”.

Relazioni tra indicatori e target

Le schede anagrafiche relative agli obiettivi strategici ed operativi devono contenere l’indicazione dei target, ossia dei valori attesi degli indicatori in corrispondenza dei quali è fissato il livello desiderato di performance.

Come esemplificato nella tabella e nella scheda sopra presentate, gli indicatori di *performance* sono “*collegati agli obiettivi per puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi*” (Delibera 89/2010). In tal

senso gli indicatori sono misurati con riferimento ad opportuni “target¹⁵” intesi come “il valore desiderato in corrispondenza di un’attività o processo” (Delibera 89/2010), ovvero, il valore di riferimento ai fini della valutazione dei risultati ottenuti.

Si ricorda, infine, che la Delibera 114/2010, oltre a tali requisiti minimi, richiede che il Sistema preveda anche i seguenti elementi:

1. chiara e condivisa definizione di ruoli e responsabilità nelle fasi di gestione del Sistema, nonché della tempistica interna di processo;
2. chiara esplicitazione delle modalità di coinvolgimento degli stakeholder.

A tali aspetti è dedicata la successiva parte del documento: “Chi e quando misura e valuta”.

3.3. Come si misura e valuta: la performance individuale

In questa sezione ciascun Ente Camerale, alla luce delle caratteristiche del Sistema, delle esperienze fatte e degli strumenti in uso, descrive le metodologie di misurazione e valutazione della performance individuale che adotterà. In particolare, sarà necessario chiarire se tali metodologie sono già in uso al momento dell’adozione del Sistema o se si intende svilupparle e/o modificarle per il 2011, rendendole più efficaci e conformi alle necessità dell’ente e ai requisiti del d.lgs 150/09.

3.3.1. Profili generali

La CIVIT richiama chiaramente gli scopi generali che devono informare la valutazione della *performance* individuale con la delibera 104; scopi che ogni Ente Camerale deve fare propri, elaborandoli in modo

¹⁵ I target individuati dovranno essere efficaci e produrre uno stimolo al miglioramento dell’organizzazione. Ai sensi della delibera 89/2010 il target sarà:

- ambizioso, ma realistico;
- quantificabile e misurabile;
- individuato da soggetti che abbiano abilità e competenze sufficienti e che i processi sottostanti rendano il target effettivamente raggiungibile.

Saranno inoltre previsti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al target e forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario). Infine, essi dovranno essere accettati dall’individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo.

Si ricorda che anche per ciascun target è importante condurre un test che, al pari di ciascun indicatore, ne misuri la solidità dal punto di vista qualitativo. Il test sulla qualità può basarsi sulle variabili indicate nella delibera CIVIT 89/2010 tabella 4.4.

specifico e attraverso il loro inserimento in linea di principio nell'ordinamento degli uffici e dei servizi e diffondendone i contenuti in modo adeguato all'interno dell'amministrazione¹⁶.

3.2.2. Contenuti

Si suggerisce una possibile struttura del documento suddividendola in paragrafi e indicandone i principali contenuti. Tali contenuti sono proposti a titolo meramente esemplificativo ed illustrativo, non costituendo in alcun modo vincolo o limitazione alla individuazione dei contenuti del documento sul Sistema.

III. La metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale

Il documento dovrà spiegare i requisiti del sistema di misurazione e valutazione. Sono stati individuati 10 requisiti che sono descritti a seguire.

III.I: Primo requisito – Collegamento tra performance organizzativa e performance individuali

In linea generale è necessario che la **valutazione della performance individuale** di ogni singolo operatore, sia relativa al raggiungimento di specifici obiettivi, sia che riguardi il contributo dato agli stessi con comportamenti organizzativi, abbia **collegamenti chiari e documentabili con gli obiettivi generali dell'ente o con la performance di struttura**. Ad ogni Camera spetta trovare il modo di creare e comunicare chiaramente tali collegamenti, attraverso il suo specifico sistema di misurazione, considerando comunque che se tale collegamento per le posizioni di vertice e con responsabilità (dirigenti o titolari di posizione organizzativa) sarà evidente, per gli operatori con mansioni più esecutive tale collegamento sarà più blando e si limiterà ai comportamenti organizzativi e/o ad una descrizione preventiva dei contributi e dei comportamenti attesi.

¹⁶ Nella citata delibera gli scopi del sistema di valutazione della performance individuale individuate da Civit sono i seguenti:

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende – in termini di risultati e comportamenti – dalla singola persona;
- supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance (generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione);
- valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona (supportare l'allineamento);
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

Questi scopi e principi, qualora non siano già presenti nell'ordinamento degli uffici e dei servizi dell'ente, devono essere inseriti nell'ordinamento stesso, ovviamente con le opportune rielaborazioni che l'ente ritenga necessarie fare.

III.II. Secondo requisito – Modalità di valutazione dei dirigenti di vertice

Rispetto a tale requisito è necessario che le camere di commercio stabiliscano le **modalità di valutazione del Segretario Generale** da adottare da parte dell'OIV, per formulare poi la proposta di valutazione agli organi di indirizzo.

III.III. Terzo– Numero massimo e minimo di obiettivi e relativi indicatori e competenze associabili ai singoli individui.

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** (cioè gli obiettivi del piano delle performance), spinge verso la necessità di individuare **pochi obiettivi per ogni soggetto**. Questo terzo requisito prevede quindi che si stabilisca a priori il numero di obiettivi che saranno sottoposti a misurazione ai fini della performance individuale e gli indicatori ad esso associati al fine di giungere ad una valutazione che sia il più possibile oggettiva.

Le prassi diffuse negli enti portano ad individuare un numero variabile ottimale dai tre ai cinque obiettivi per valutato¹⁷.

III. IV. quarto requisito - Dizionario delle competenze/comportamenti organizzativi

Il quarto requisito, collegato al terzo, prevede che alla performance attesa dal valutato sia associato un **certo numero di comportamenti organizzativi** che consentano di apprezzare la performance stessa nelle modalità di sua esplicitazione, ovvero il contributo dato dal soggetto valutato alle performance organizzative¹⁸.

¹⁷ Gli obiettivi possono riguardare, come previsto dalla normativa (art. 9 punti a e b), standard di performance delle attività tipiche (processi o servizi) dell'ente, ovvero possono riguardare il raggiungimento di risultati attesi con riferimento a specifici progetti assegnati al singolo valutato i cui indicatori devono essere definiti di volta in volta in relazione agli obiettivi del progetto stesso.. L'assegnazione degli obiettivi rilevanti dovrebbe avvenire attraverso un colloquio di valutazione iniziale.

¹⁸ Dal punto di vista metodologico, il primo aspetto da affrontare è quello della individuazione dei comportamenti organizzativi critici per l'organizzazione specifica e differenziati tra dirigenza, per la quale i comportamenti dovranno essere orientati agli aspetti manageriali, e del personale dei livelli, per i quali i comportamenti dovranno essere più orientati agli aspetti tecnici e professionali.

I fattori di valutazione in termini di comportamenti organizzativi non devono essere troppo numerosi, non devono essere generici ma molto ben specificati e descritti, devono essere congruenti con la valutata posizione ricoperta. Questo ultimo aspetto, la congruenza posizione/comportamento da valutare, può essere raggiunta individuando fattori comportamentali specifici per ogni posizione di lavoro ovvero pesando diversamente i fattori a seconda della diversa posizione lavorativa.

E' logico che ogni ente camerale scelga i comportamenti organizzativi che ritiene prioritari da valutare nel proprio contesto organizzativo e culturale. Così come li possa modificare in funzione di diverse scelte strategiche sviluppatasi nel tempo.

In questo senso, considerato che l'esperienza della valutazione è ormai da tempo diffusa negli enti camerali, si ritiene che in prima approssimazione, ove tali sistemi siano efficaci, le Camere potrebbero continuare a porre in essere i comportamenti organizzativi già esistenti ai fini della valutazione del personale dirigenziale e non. Tuttavia considerato che alcune professionalità del sistema camerale sono simili in prospettiva si potrà operare per una convergenza di comportamenti organizzativi valutati, magari confrontandosi con enti camerali vicini.

Ricordiamo infine che per coloro che svolgono attività di valutazione delle performance individuali (dirigenti e titolari di posizione organizzativa) tra i comportamenti da utilizzare nella valutazione con particolare enfasi, secondo le modalità ritenute più opportune (un peso specifico alla valutazione) vi è quello previsto dall'art. 9 comma 1 lettera d) relativo alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

III.V. Quinto requisito - 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.

Una volta definiti i comportamenti organizzativi da sottoporre a valutazione, occorre individuare delle **logiche di valutazione e le relative scale valutative**, che consentano l'effettivo esercizio della valutazione. Dal punto di vista tecnico nelle esperienze fino ad oggi diffuse nelle camere di commercio si privilegia il sistema della valutazione con elencazioni di fattori a scelta forzata secondo scale di giudizio di diverso tipo. Questa logica valutativa è infatti ad oggi la più diffusa in assoluto, probabilmente l'unica adottata dagli enti del sistema camerale e dalle pubbliche amministrazioni in generale. In pratica si elencano i fattori di valutazione (i comportamenti selezionati) e si chiede al valutatore di esprimere un giudizio secondo scale parametriche predefinite (tipicamente con scale di 4 o 5 gradi).

Nello sviluppo delle scale di valutazione ciò che occorre evitare è l'adozione semplicistica di fattori e gradi, poco descritti e poco chiari.

In alternativa si può ipotizzare che i comportamenti organizzativi siano utilizzati come elementi correttivi, in aumento o diminuzione, delle fasce valutative raggiunte dal valutato sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi attesi o attività richieste (nel caso si tratti di personale esecutivo).

III.VI. Sesto requisito - fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance individuale (art. 7, comma 3, lett. a del decreto).

La Camera di commercio al fine di organizzare in modo efficace tale processo deve stabilire con precisione la scansione delle attività relativa alla valutazione nel corso nell'anno e per fare questo si consiglia in primo luogo di preparare una sorta di "vademecum" interno, in cui si stabilisce ad inizio anno, in modo analitico, la tempistica rispetto alle fasi dell'attività valutativa ed i soggetti coinvolti. Inoltre, dal punto di vista dei contenuti dell'attività valutativa la camera dovrà utilizzare **due strumenti di riferimento specifici quali:**

- **schede di valutazione** che documentano il processo valutativo.

La scheda di valutazione rappresenta la parte documentale delle singole parte del processo di valutazione: fase iniziale di negoziazione, fase di verifica intermedia e fase di verifica finale. La scheda deve essere vista come semplice strumento di documentazione del processo, come una sorta di "verbale" sia del colloquio iniziale che intermedio che finale.
- **specifico ed analitico manuale di valutazione** che farà da guida ai processi di comunicazione interna dei sistemi di valutazione.
Per quanto concerne il manuale di valutazione esso costituisce lo strumento informativo necessario, minimale, necessario anche se spesso non sufficiente per informare tutti gli operatori circa:
 1. le procedure dell'attività di valutazione
 2. le modalità operative attraverso le quali affrontare gli aspetti relazionali più critici nello sviluppo della procedura valutativa.

Questa documentazione ha come scopo principale quello di accompagnare il processo valutativo e ad esso non si sostituisce. Gli aspetti più propriamente attinenti al processo di misurazione e valutazione della performance individuale saranno ripresi nel successivo paragrafo 3.4.

III.VII. Settimo requisito - Chiara esplicitazione degli indicatori quantitativi utilizzati per valutare la capacità di differenziazione dei giudizi da parte dei dirigenti nei confronti dei propri collaboratori (art. 9, comma 1, lett. d del decreto).

Al fine di valutare la capacità di differenziazione di valutazione dei dirigenti tradizionalmente tale attività si sviluppa attraverso analisi "statistiche" sulle valutazioni analizzando la distribuzione delle valutazioni effettuata in generale e per ogni valutatore (che normalmente dovrebbe svilupparsi secondo una gaussiana leggermente spostata verso i valori alti).

In particolare sono analizzati:

- 1) i punteggi medi per ente al fine di aizzare il comportamento generale dei singoli valutatori;
- 2) i punteggi medi per categoria al fine di evidenziare i comportamenti valutativi al progredire delle categorie professionali;
- 3) la distribuzione generale delle valutazioni;
- 4) poi analizzata per singolo dirigente valutatore.

III.VIII. Ottavo requisito - Descrizione delle modalità di comunicazione dei risultati ai valutati e delle procedure di conciliazione (art. 7, comma 3, lett. b del decreto).

Le modalità di comunicazione della valutazione al valutato costituisce di fatto il “momento della verità” di tutto il processo valutativo. La comunicazione deve essere effettuata attraverso un colloquio diretto tra valutato e valutatore non formale ma sostanziale. La comunicazione della valutazione è quindi un momento fondamentale senza il quale la valutazione della performance diventa puramente formale e a grave rischio di conflittualità.

Nel caso vi siano comunque conflitti occorre prevedere procedure conciliative. In prosito considerata la delicatezza della valutazione dal punto di vista datoriale, si ritiene che l'attività di conciliazione deve ritenersi eccezionale ed ammissibile sono nei casi in cui:

1. vi siano errori materiale 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.)
2. vi siano elementi di carattere generale che facciano ritenere distorsioni nel processo di valutazione, per esempio comportamenti palesemente difformi di valutatore rispetto ai suoi colleghi o situazioni di situazione generalizzata.

Al di fuori di questi motivi si sconsiglia caldamente di procedere a procedure conciliative.

X.IX. Nono requisito - Modalità di utilizzo delle informazioni risultanti dalla valutazione per lo sviluppo di piani di miglioramento individuale.

Lo sforzo collegato all'attività di valutazione delle performance individuale è bene che non sia disperso o finalizzato alla sola questione retributiva e premiale, ma costituisca anche uno strumento di gestione del personale, ed in particolare di sviluppo delle competenze e capacità dei singoli dipendenti dell'ente camerale.

Al termine del processo valutativo, secondo le modalità che ogni ente camerale ritiene più opportune, è quindi necessario **chiedere ai valutatori di collegare l'attività valutativa con indicazioni utili al fine di migliorare le professionalità del soggetto valutato**, attraverso l'individuazione di aspetti quali: i punti di forza e di debolezza del valutato; gli interventi organizzativi da sviluppare rispetto alla posizione occupata; piano di formazione individuale; ecc.

Tali informazioni possono essere inserite nella scheda di valutazione, ovvero costituire una modulistica a parte che sarà redatta dal dirigente (o da altro valutatore) con l'ausilio dell'ufficio personale, almeno ogni due periodi valutativi (meglio se ogni anno), e deve in particolare costituire un elemento di riferimento per la redazione del piano formativo.

III.X. Decimo requisito - Esplicitazione del collegamento con i sistemi incentivanti (si veda la delibera n. 111/2010).

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

3.4. Quando e chi misura e valuta: il processo

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*. La corretta implementazione del Sistema comporta lo svolgimento di numerose attività secondo una cadenza temporale determinata e con strumenti e modalità adeguate, da parte dei soggetti coinvolti ai diversi livelli di responsabilità.

3.4.1. Profili generali

Il Decreto prevede che il Sistema individui il processo di misurazione e valutazione ed in particolare “... *le fasi, i tempi, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance*”.

Alla definizione *ex ante* di obiettivi e indicatori *target*, seguirà la misurazione “*in itinere*”, con cadenze infrannuali definite dalle Camere, volta ad avviare tempestivi interventi correttivi laddove si riscontri un *trend* che tenda a discostarsi dall’obiettivo, e la misurazione “*ex post*” effettuata a fine anno per misurare l’effettivo scostamento tra obiettivi e risultati.

3.4.2. Contenuti

IV.I. Il Processo di valutazione della performance organizzativa: fasi, tempi, soggetti e responsabilità

Si presentano (in un unico paragrafo o in tre paragrafi distinti) fasi, tempi e soggetti coinvolti nella misurazione e valutazione della performance, come esemplificato a seguire. Si procede:

- all'inquadramento di queste fasi nel più ampio ciclo di gestione della performance.
- alla descrizione delle fasi in cui è strutturata l'attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa: "ex ante", "in itinere" ed "ex post"
- si individuano i soggetti responsabili delle attività di misurazione e valutazione.

Ogni Ente Camerale è tuttavia libero di chiarire, nell'ambito del documento, come la fase di misurazione e valutazione si lega allo specifico contesto organizzativo e alle altre fasi del ciclo di gestione della performance.

IV.III. Processo di valutazione della performance individuale: fasi, tempi, soggetti e responsabilità

In questo paragrafo ogni Camera identifica le principali fasi e i tempi della misurazione e valutazione della performance individuale, esplicitandone anche i soggetti responsabili come previsto anche nel par. 3.

Si rimanda al par. 5.3 per una approfondita illustrazione dei requisiti del sistema nonché delle possibili fasi e dei soggetti coinvolti.

IV.I. Il Processo di valutazione della performance organizzativa: fasi, tempi, soggetti e responsabilità

FASI

La Camera individua le fasi di misurazione e valutazione della performance organizzativa nell'ambito del Ciclo di gestione della performance.

1) In particolare, sono identificate tre macro-fasi del Ciclo di Gestione della Performance: **Pianificazione e controllo strategico**: vi rientrano le attività di indirizzo e declinazione della strategia di medio e lungo periodo dell'Ente Camerale che richiedono uno sforzo di lettura e analisi dell'ambiente di riferimento e delle proprie condizioni organizzative (c.f.r. Linee Guida pag.6). Gli **indicatori di outcome e output**, su cui si base l'attività di valutazione strategica, come in precedenza esemplificato, si articolano normalmente su di un **orizzonte temporale pluriennale**. A titolo esemplificativo: gli indicatori di *outcome* hanno un orizzonte triennale (o comunque coerente con quello del mandato), gli indicatori di *output* saranno declinati a livello annuale e sono funzionali al raggiungimento (es. nel triennio) degli obiettivi di *outcome*.

2) **Programmazione e controllo**: vi rientrano le attività che l'Ente Camerale pone in essere per definire il rapporto tra risorse e risultati in corrispondenza di ciascuno dei propri obiettivi (c.f.r. Linee Guida pag.6). All'interno dei processi di Programmazione e controllo si collocano: i) **Misurazione e valutazione della performance organizzativa**; ii) **Performance individuale e gestione delle risorse umane**. Per poter misurare e valutare la performance organizzativa e quella individuale l'Ente Camerale deve tradurre 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 dovranno essere opportunamente correlati a puntuali obiettivi di *outcome* e di *output*.

3) **Rendicontazione e trasparenza**: i risultati dell'attività di monitoraggio saranno condivisi e resi pubblici nella c.d. fase tre 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, primo fra tutti il proprio sito internet.

Per ciascuna fase del Ciclo si procede ad una misurazione "**ex ante**", "*in itinere*" ed "*ex post*":

- La misurazione "**ex ante**" consiste nel definire, gli oggetti di misurazione (*outcome*, *output*, attività, servizi, progetti, ecc.);
- La misurazione "*in itinere*" consiste nella verifica in corso d'anno dello scostamento tra obiettivi e risultati e nell'avvio di azioni correttive volte al rispetto del *trend* atteso;
- La misurazione "*ex post*" consiste nella verifica, a fine anno, dello scostamento tra obiettivi e risultati conseguiti.

La misurazione e valutazione della performance si estende a livello di "Sistema Camerale allargato", ovvero a tutte le aziende speciali e agli altri enti partecipati dalle Camere. Essa sarà garantita a regime ma potrebbe non essere ancora disponibile in fase di prima implementazione.

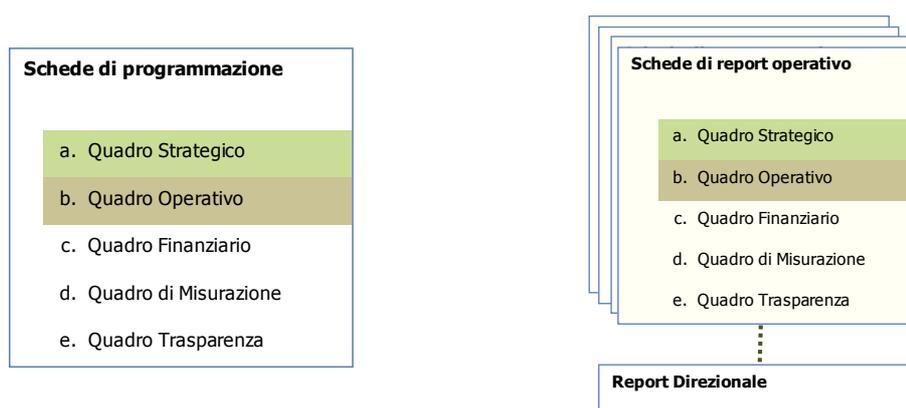
TEMPI

Con riferimento ai tempi della misurazione e valutazione della performance i responsabili delle varie unità organizzative dell'Ente Camerale (dirigenti e posizioni organizzative) monitorano costantemente (è preferibile specificare es. trimestralmente) le attività e gli obiettivi ad essi assegnati. Il monitoraggio, che le Linee guida sul Ciclo del Performance definiscono "periodico" (es. trimestrale), avviene tramite le "schede programmazione" (misurazione *ex ante*) e "schede report". Le schede report predisposte saranno

aggiornate nel corso dell'anno (misurazione *in itinere*) e porteranno a fine anno alla redazione di una scheda finale (misurazione *ex post*).

La Camera..... adotta un sistema di reportistica strutturato che prevede la redazione di “schede di programma” nelle quali indicare chiaramente il nome del “coordinatore del programma strategico” e di “schede di attività/servizio” nelle quali indicare il “responsabile delle attività/servizio”. Inoltre, tali schede si traducono in “schede report” permettendo di lasciare traccia delle modifiche agli obiettivi in corso d’anno nonché, nell’ambito della misurazione della performance, assicurando il confronto con i *trend*. A fine anno le “schede report finali” permettono il confronto tra obiettivi e risultati e la realizzazione di processi di *benchmarking*.

Si riporta (a titolo esemplificativo) la macro – struttura delle schede:



SOGGETTI E RESPONSABILITA'

Con riferimento alla fase di misurazione “*ex ante*” su proposta del Segretario Generale viene adottato dagli organi il Piano di misurazione 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.)

In corso d’anno le schede di report sono aggiornate sotto la responsabilità del Segretario Generale che si avvale del contributo degli Uffici di Supporto. 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 che compongono l’Ente Camerale e sono destinate ai responsabili delle Unità Organizzative (dirigenti e posizioni organizzative).

In Itinere si prevede che la Giunta riceva ed analizzi on cadenza periodica (es. semestrale) le schede di report direzionale, che rappresentano l’andamento delle attività e il grado di raggiungimento, 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 e gli Uffici di Supporto concordano con i responsabili di unità organizzativa (dirigenti e posizioni organizzative) le necessarie azioni¹⁹. Ai fini di un buon controllo della performance il Segretario Generale indice (specificare es. semestralmente o 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. Come detto, la necessaria integrazione tra programmazione e rendicontazione è assicurata dall'utilizzo delle schede di programmazione e schede report. In particolare, le Schede di programmazione organizzano le informazioni "articolandone i contenuti per livello strategico, operativo e finanziario" prevedendo una integrazione dei contenuti relativi alla programmazione strategica con i contenuti della programmazione operativa e della programmazione di bilancio e mantenendo una struttura coerente con le schede di report operativo e direzionale (cfr. pag.58 Linee Guida).

IV.III. Il Processo di valutazione della performance individuale: fasi, tempi, soggetti e responsabilità

FASI E TEMPI

Con riferimento al processo di misurazione e valutazione della performance individuale è necessario distinguere la fase di identificazione e condivisione degli obiettivi individuali, dalla fase di valutazione *in itinere* e valutazione *ex post*.

I momenti necessari del processo valutativo sono dati dall'accordo/colloquio iniziale nel quale valutato e valutatore concordano regole ed oggetto della valutazione, una verifica intermedia formale, necessaria per rinforzare l'attività valutativa, e la valutazione finale nella quale con il colloquio il valutatore motiva la sua valutazione al valutato, ne ascolta le osservazioni e insieme si giunge ad una valutazione condivisa.

Con riferimento ai tempi la fissazione degli obiettivi di *performance* individuale dovrà essere coerente con i tempi di redazione del Piano della *performance* in quanto ad ogni dirigente o responsabile di unità organizzativa potranno essere assegnati uno o più obiettivi strategici ed operativi. La valutazione *in itinere* dovrà avere cadenza infrannuale (es. semestrale) mentre la valutazione *ex post* verrà effettuata a fine anno e comunque prima della definizione dei obiettivi per l'esercizio successivo.

¹⁹ Inoltre, 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, degli indicatori prescelti come strumento di monitoraggio del livello di performance raggiunto.

SOGGETTI E RESPONSABILITA'

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: a) un organismo centrale denominato "Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle pubbliche amministrazioni, b) organismi indipendenti di valutazione (OIV), c) l'organo di indirizzo politico-amministrativo, d) i dirigenti di ciascuna amministrazione. Sarà l'organo d'indirizzo politico – amministrativo (art. 14) ad occuparsi della *"valutazione annuale dei dirigenti di vertice ed attribuzione ad essi di premi"*.

Nell'applicare tale norma generale agli Enti Camerali non può non essere considerato un diverso disegno dei profili di responsabilità che potrebbe coinvolgere la responsabilità del Segretario Generale. Nel declinarla nella singola realtà organizzativa non si escludono, quindi, perfezionamenti e personalizzazioni da parte di questi ultimi.

In particolare, ai sensi del DPR 254/2005 art. 35, la valutazione strategica 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 del personale non dirigente è responsabilità del dirigente di riferimento delle singole unità organizzative, sotto la supervisione ed il coordinamento del Segretario Generale, nell'ambito delle disposizioni del contratto decentrato.

3.5. Le procedure di conciliazione

In questa sezione si descrivono le procedure di conciliazione che la Camera intende assicurare con particolare riferimento alla valutazione della performance individuale.

La Camera individua quale sarà l'organo conciliatore, cioè il soggetto che ammette alla conciliazione e procede alla sua effettuazione ascoltando le parti e decidendo sul merito della questione.

In base alle indicazioni della delibera CIVIT 104/2010 si deve procedere anche alla definizione della procedura conciliativa disciplinando tempi di presentazione della domanda, tempi di convocazione ed eventualmente di risposta, ecc. Tutto questo, peraltro, in limiti davvero essenziali, per assicurare da una parte le opportune garanzie, ma dall'altra la necessaria fluidità di un processo che ha come unico obiettivo quello di far sì che l'interessato possa avere una sede "terza" dove rappresentare quelle che ritiene siano le proprie ragioni in ordine alla valutazione ricevuta.

In tale ambito si ricorda peraltro che si tratta di procedure gestionali di carattere organizzativo e non di procedimenti amministrativi; è bene avere chiaro e chiarire che non occorre in tale contesto seguire le norme sui procedimenti amministrativi, né tanto meno quelle inerenti alla visione degli atti (che tali non sono). Occorre al contrario agire nel rispetto dei principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità (delibera CIVIT).

3.6. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti

Questa sezione illustra come i sistemi di programmazione e controllo (strategico e di gestione) già implementati nell'Ente Camerale si coordinano e raccordano con i contenuti del Sistema di misurazione e valutazione.

A regime si prevede, infatti, che struttura e contenuti dei sistemi di programmazione e controllo siano resi coerenti con le necessità informative dettate dal Sistema di misurazione e valutazione della *performance*; ciò comporterà la necessità per alcune camere di rivedere ed affinare i sistemi esistenti per altre di implementarne *ex novo* le funzionalità.

I sistemi di controllo strategico e controllo di gestione

Al fine di mettere a sistema gli strumenti già esistenti ed in uso nelle Camere con i nuovi strumenti di controllo strategico e di gestione, necessari per rappresentare i nuovi e maggiori ambiti di misurazione, l'Ente Camerale individua una serie di attività funzionali all'alimentazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, in una prospettiva integrata.

Nel raccordare i sistemi di programmazione e controllo la Camera non può prescindere dal riferirsi al dettato del DPR 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.

Come detto, questi strumenti dovranno essere 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 potrà avvenire attraverso l’implementazione di sistemi di estrazione dei dati (automatizzati e manuali) che consentano 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* (es. eventuali *timesheets* per la rilevazione dell’impegno del personale sui diversi processi) potranno essere 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 dovrà essere garantita a regime e potrebbe non essere ancora disponibile in fase di prima implementazione.

I sistemi di programmazione

Con riferimento ai sistemi di programmazione si ricorda che, sempre nel rispetto del DPR 254/05, il Sistema di misurazione e valutazione potrà influenzare la struttura ed i contenuti dei principali documenti di programmazione²⁰ ai fini del loro coordinamento e della formalizzazione di un sistema di indicatori coerenti e misurabili.

Con riferimento al collegamento tra obiettivi e risorse si ricorda, infatti, che il DPR. 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.

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

La Giunta (ai sensi del c.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”*.

A regime si prevede che i contenuti dei documenti di programmazione derivino in modo coerente dai contenuti del Piano della *performance* il cui processo di elaborazione si avvia durante l'estate, parallelamente alla redazione dei suddetti documenti di programmazione, e termina con la formale approvazione entro il mese di gennaio (cfr. Linee Guida sul Ciclo di gestione della *performance*).

²⁰ Il documento di programmazione pluriennale (art.4), la relazione previsionale e programmatica (art.5), 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 dovrà essere coordinato e raccordato con i contenuti del Sistema di misurazione e valutazione e con quelli del Piano della Performance.

4. LA STRUTTURA DEL DOCUMENTO E GLI ERRORI DA EVITARE

Si propone, in sintesi, la possibile struttura del documento di misurazione e valutazione della performance, come risultante dalla composizione delle singole parti già illustrate nelle pagine che precedono.

I. Cosa si misura e valuta: Descrizione del Sistema

I.I. Ambiti di misurazione della performance

II. Come si misura e valuta: la performance organizzativa

II.I. La metodologia adottata

II.II. I requisiti minimi del sistema

III. Come si misura e valuta: la performance individuale

IV. Chi e quando misura e valuta: il processo

IV.I. Il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa: fasi, tempi, soggetti e responsabilità

IV.II. Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale: fasi, tempi, soggetti e responsabilità

V. Procedure di conciliazione

VI. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti

Quali sono gli errori da evitare?

Diversi sono gli errori che l'analisi delle recenti esperienze maturate da altre amministrazioni pubbliche hanno evidenziato, la Delibera CIVIT 114/2010 ne menziona diversi²¹, ne ricordiamo altri che sono utili alla corretta implementazione del Sistema da parte delle Camere:

²¹ Gli errori individuati a seguire sono evitati utilizzando una struttura del documento sul Sistema come quella proposta in queste linee guida.

- pur essendo individuate le aree strategiche non è già intrapreso il percorso verso la definizione di mappe strategiche.
- solo in pochi casi è prevista l'adozione di schede ad hoc per la definizione degli indicatori da utilizzare. Non viene allegato un esempio concreto. Si consiglia di conformarsi, almeno per gli obiettivi strategici, alle schede riportate nella delibera n. 89/2010.
- con riferimento alla presenza tabelle di test per indicatori e target si consiglia di conformarsi, almeno per gli obiettivi strategici, alle schede riportate nella delibera n. 89/2010.

Confondere il documento sul Sistema con il Piano della performance

Descrivere il Sistema, all'interno di un documento, significa indicare tutti gli elementi che sono necessari per consentire la misurazione e la valutazione della performance (ad esempio, metodologie, tipologie e caratteristiche degli indicatori). E' nel Piano che, poi saranno inserite, la descrizione delle strategie, gli obiettivi ed i relativi indicatori.

Limitarsi ai principi

Enunciare nel documento i principi che guidano il Sistema è importante, ma occorre poi dare evidenza di come operativamente l'ente intende sviluppare tali principi, non è possibile, quindi, limitarsi alla definizione dei principi ma è necessario dare una descrizione della struttura e dell'articolazione dell'intero sistema che pur non declinando gli specifici obiettivi tuttavia presenta, in maniera analitica, il funzionamento e le dimensioni del Sistema (cosa si misura e valuta), gli strumenti e la gerarchia degli obiettivi (come si misura e valuta), ed il processo (quando e chi misura e valuta), come descritto nel presente lavoro.

Limitarsi alla "citazione"

Analogamente ai principi occorre non limitarsi alla "dichiarazione di intenti" relativamente, ad esempio, alle metodologie che si intendono adottare per misurare uno degli ambiti della performance organizzativa (es. l'ente adotta dei sistemi di *customer satisfaction*) ma occorre fornire gli elementi che facciano comprendere che esiste una "operatività" reale (es. specificare la qualità percepita o qualità erogata, prevedere indagini al termine del servizio, etc.).

Confondere tra quello che si fa, quello che si vuole fare e quello che si vorrebbe fare

Occorre specificare, ad esempio, se la metodologia è già operativa ed utilizzata dell'ente, o se la si vuole sviluppare e applicare nel 2011.

-
- occorre fare chiarezza nell'utilizzo di una metodologia o l'altra (tipo CAF, BSC) alcune amministrazioni hanno erroneamente interpretato come vincolante la scelta di uno dei modelli proposti.
 - occorre esplicitare le modalità di coinvolgimento degli stakeholders, in quanto in molti casi non vengono nemmeno individuati/elencati i potenziali stakeholders delle attività dell'amministrazione.



Allegato sub c) alla deliberazione n. 260 del 22.12.2010

UNIONCAMERE

Piano della Performance

GUIDA OPERATIVA ALLA REDAZIONE DEL
DOCUMENTO IN TERMINI DI CONTENUTO E
PROCESSO

CON IL SUPPORTO SCIENTIFICO E METODOLOGICO DI
UNIVERSITAS MERCATORUM

30/11/2010

INDICE

1. PREMESSA.....	2
2. RIFERIMENTI NORMATIVI	3
3. MODALITÀ D’IMPLEMENTAZIONE A REGIME E PRIMA APPLICAZIONE.....	6
4. PRINCIPI DI REDAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE.....	8
Principi di struttura e di contenuto	8
Principi di processo.....	9
5. CONTENUTI DEL PIANO DELLA PERFORMANCE.....	11
6. PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO	27
7. TRASPARENZA DEL PIANO	28

1. PREMESSA

Il Piano della performance è il documento di programmazione previsto dall'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, come **strumento per assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance**. L'adozione del documento presso il sistema delle Camere di Commercio, oltre a consentire l'adempimento degli obblighi previsti dal decreto 150, rappresenta per le Camere una occasione per gestire in maniera integrata e coordinata i diversi strumenti di pianificazione e programmazione già previsti dal Decreto Legislativo 254 del 2005.

Esso rappresenta, pertanto, uno strumento per:

- migliorare il *coordinamento tra le diverse funzioni* e strutture organizzative;
- rendere più efficaci i *meccanismi di comunicazione* interna ed esterna;
- individuare e incorporare le attese dei portatori di interesse (*stakeholder*);
- favorire una effettiva *accountability* e trasparenza.

Il Piano della Performance è parte integrante del ciclo di gestione della performance e ne rappresenta uno dei principali prodotti¹.

In particolare, il Piano della Performance deriva gli indirizzi della pianificazione strategica dal Programma Pluriennale ed elabora i contenuti della strategia e della programmazione dell'Ente Camerale, mediante la selezione di obiettivi ed il collegamento a questi di indicatori. Al fine di favorire una rappresentazione complessiva ed una comunicazione logica ed efficace, la strategia è articolata all'interno del Piano della Performance in programmi e obiettivi strategici coerenti con quelli inseriti nel Programma Pluriennale.

Con la definizione della struttura e dei contenuti del Piano della Performance, gli organi di indirizzo identificano la performance complessiva dell'Ente Camerale e forniscono il quadro generale nell'ambito del quale si sviluppa l'intero Ciclo di Gestione della Performance.

¹ Il ciclo di gestione della performance, così come delineato dall'art. l'articolo 4 del decreto 150, si articola nelle seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

2. RIFERIMENTI NORMATIVI

I riferimenti normativi principali relativi al Piano della Performance sono contenuti in alcuni articoli del titolo 1 del Decreto 150/09 che ne delineano le modalità di redazione e le finalità.

In particolare:

- *l'art. 10* al comma 1.a, stabilisce che le Amministrazioni redigano annualmente “entro il 31 gennaio, un documento programmatico triennale, denominato Piano della performance da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori”;
- *l'art. 15*, alle lettere a e b del comma 2, definisce la responsabilità dell'organo di indirizzo politico-amministrativo nella emanazione di “direttive generali contenenti gli indirizzi strategici” e nella definizione, in collaborazione con i vertici dell'amministrazione, del Piano.
- *l'art. 5*, al comma 1, definisce infine che “gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici....”.

Tale quadro normativo va letto sulla base e coordinato con le disposizioni contenute in materia di pianificazione strategica e programmazione operativa nel decreto 254/05².

Dalla lettura integrata delle due disposizioni si evince come, il Piano della Performance sostanzialmente è la rendicontazione dei passi che, nell'ambito del processo di programmazione pluriennale ed annuale del 254/05, erano già *in nuce* delineati, dando però a tutto il ciclo di programmazione un orizzonte di riferimento di tipo

² Tali disposizioni, contenute in particolare nel Capo I del Titolo II, definiscono i seguenti passi di programmazione annuale e pluriennale:

- Determinazione degli obiettivi generali ed approvazione del programma pluriennale da parte del Consiglio (art. 4);
- Approvazione, da parte del Consiglio, della Relazione Previsionale e Programmatica, che ha carattere generale ed illustra i programmi che si intendono adottare nell'anno di riferimento, specificando le finalità che si intendono perseguire e le risorse a loro destinate (art. 5);
- Predisposizione, da parte della Giunta, ed approvazione, da parte del Consiglio, del Preventivo Economico, redatto in coerenza con la Relazione previsionale e Programmatica. Nella relazione al Preventivo, oltre alla descrizione delle poste ed ai criteri di ripartizione delle somme tra le funzioni istituzionali, vengono determinate le assegnazioni complessive di risorse ai programmi delineati nella Relazione Previsionale e Programmatica in relazione ai risultati che si intendono conseguire (artt. 6 e 7);
- Approvazione, da parte della Giunta su proposta del Segretario Generale, del Budget Direzionale. Nell'ambito del provvedimento di approvazione la Giunta 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, e dei servizi o attività assegnati alla competenza delle aree organizzative (art. 8).

triennale.

In particolare, con riferimento agli obiettivi che l'art. 5 del decreto 150/09 impone all'organo politico – amministrativo di definire, il comma 2 dello stesso articolo risulta estremamente specifico e dettagliato.

Esso, infatti, individua gli elementi metodologici che devono caratterizzare obiettivi e indicatori³.

Gli indirizzi, gli obiettivi e gli indicatori devono essere elaborati in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione economica patrimoniale (articolo 5, comma 1, e articolo 10, comma 1, del decreto), al fine di instaurare il necessario collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse (si veda delibera n. 89/2010).

Il Piano deve essere pubblicato sia nell'apposita sezione "*Trasparenza, valutazione e merito*" del sito istituzionale di ciascuna amministrazione (articolo 11, comma 8, lett. b), del decreto) nonché trasmesso alla Commissione e al Ministero dell'economia e delle finanze, ai sensi dell'articolo 10, comma 2, del decreto.

Il Piano deve, inoltre, essere presentato alle associazioni di consumatori o utenti, centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza (articolo 11, comma 6, del decreto).

Secondo quanto previsto dall'articolo 10, comma 3, del decreto, eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della *performance* organizzativa e individuale sono tempestivamente inseriti all'interno del Piano.

Gli interventi correttivi, riferiti agli obiettivi della propria sfera di competenza, sono definiti dall'organo di indirizzo politico amministrativo in caso di necessità che possono eventualmente emergere a seguito della

³ In particolare, si richiede che gli obiettivi siano:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli indicatori, invece, sono determinati tenuto conto di quanto indicato nel provvedimento di adozione del Sistema di misurazione e valutazione – definito sulla base degli indirizzi della Commissione (si vedano le delibere n. 89/2010 e n. 104/2010) – con riferimento sia alla *performance* organizzativa sia alla *performance* individuale, secondo gli ambiti individuati dagli articoli 8 e 9 del decreto.

verifica dell'andamento della *performance* effettuata con il supporto dei dirigenti (articolo 6, comma 1, del decreto).

Il monitoraggio della *performance* in corso d'anno è svolto utilizzando i sistemi di controllo di gestione presenti nell'amministrazione (articolo 6, comma 2, del decreto).

Le fasi, i tempi, le modalità e i soggetti coinvolti nel processo di monitoraggio devono essere esplicitati nel Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, come previsto dall'articolo 7, comma 3, lett. a), del decreto e secondo le modalità indicate nella delibera n. 104/2010.

In caso di mancata adozione o di mancato aggiornamento annuale del Piano, l'articolo 10, comma 5, del decreto prevede il divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano aver concorso alla mancata adozione, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti, ed il divieto per l'amministrazione di procedere all'assunzione di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.

La DELIBERA n. 112/2010 – “Struttura e modalità di redazione del Piano della performance” costituisce un ulteriore riferimento procedurale e contenutistico per gli enti Camerali. Approvata il 28 ottobre 2008, essa descrive finalità, contenuti e principi generali relativi al Piano; e nella seconda parte, fornisce indicazioni operative sulla struttura, sui contenuti e sul processo di redazione del Piano.

Il presente documento ne recepisce la struttura, ed i principali contenuti, considerandola un valida Linea guida per la redazione del Piano ad integrazione del quadro normativo esistente.

3. MODALITÀ D'IMPLEMENTAZIONE A REGIME E PRIMA APPLICAZIONE

Come delineato nelle Linee Guida del Ciclo di Gestione della Performance, il Piano della Performance rappresenterà, a regime, il fulcro della fase di programmazione degli obiettivi e dei risultati da conseguire. Nelle Linee Guida è, infatti, specificato chiaramente che i contenuti dei documenti di programmazione derivano in modo coerente dai contenuti del Piano della Performance, il cui processo di elaborazione si avvia durante l'estate e si conclude con l'approvazione formale entro il mese di gennaio.

Tale specificazione permette di individuare il Piano della Performance come una architettura concettuale che guidi tutti i passi di programmazione in una logica di coerenza e di integrazione, consentendo di definire gli ambiti strategici ed operativi all'interno dei quali redigere ed approvare i documenti di programmazione annuale (RPP, preventivo, budget) attualmente previsti dal 251/05.

In sostanza, come previsto dalla norma e dalle linee guida e come ribadito dalla Delibera Civit n.112/2010, il processo di definizione del Piano dovrebbe partire durante l'estate con la definizione degli indirizzi strategici triennali basati sul programma pluriennale dell'Ente (e di un suo eventuale aggiornamento).

Su tale base verranno definiti i programmi di azione su un orizzonte triennale con relativi obiettivi ed indicatori, che consentono di alimentare, entro il termine del 31 ottobre, la Relazione Previsionale e Programmatica.

L'attività di programmazione dovrebbe proseguire attraverso la definizione di obiettivi operativi e la assegnazione di risorse per la loro realizzazione, sulla base dei quali sarà possibile definire preventivo e budget direzionale entro fine dicembre.

La fase successiva sarebbe, infine, la formalizzazione del Piano e la sua approvazione. Nonostante la formale approvazione del Piano debba avvenire entro il mese di gennaio la Delibera Civit 112/2010 chiarisce che *"è auspicabile che, a regime, la predisposizione del bilancio di previsione e della relazione programmatica pluriennale sia contestuale alla definizione dei contenuti del Piano. Ciò significa, di fatto, anticipare la predisposizione del Piano al mese di ottobre di ogni anno"*.

Questo significa, per le Camere, che il Piano della Performance sia elaborato contestualmente alla predisposizione della Relazione Previsionale e Programmatica (per ciò che attiene gli aspetti strategici) ed a Preventivo Economico e Budget Direzionale (per ciò che attiene gli aspetti operativi ed economici).

Va segnalato, peraltro, che il disposto del 150/09 rende di fatto inapplicabile il disposto dell'articolo 8 del 254/05 per la parte che prevede l'individuazione dei parametri per la valutazione, in quanto appare

evidente che quest'ultima verrà realizzata sulla base degli indicatori contenuti nel Piano e secondo le modalità specificate nel documento relativo al sistema di misurazione e valutazione.

Tale modalità di funzionamento della fase di programmazione a regime potrà essere, ovviamente, realizzata a partire dal ciclo di programmazione 2012 in quanto le scadenze previste per gli adempimenti previsti dal 254/05 non possono essere disattese quest'anno in assenza di un processo di gestione integrata del piano della performance.

Come già precedentemente esposto, la redazione di un piano della performance a valle della approvazione degli altri documenti di programmazione annuale sarà comunque possibile pur con una serie di criticità. In particolare:

- Gli obiettivi attesi e le risorse vengono determinati, ai sensi del 254/05, con un orizzonte temporale annuale e dovranno essere, pertanto, integrati con delle stime, basate anche sulle indicazioni del piano pluriennale, per i successivi due esercizi;
- I risultati attesi con riferimento ai programmi ed ai servizi, che vengono definiti in sede di elaborazione del budget direzionale, sono a volte di tipo quali-quantitativo e non si sostanziano in indicatori definiti ex ante;
- l'assegnazione delle risorse ai dirigenti avverrà in una fase precedente (dicembre) rispetto alla fase di assegnazione degli obiettivi da raggiungere.

Pur essendo consapevoli delle difficoltà operative che queste criticità potranno generare nella predisposizione del piano della performance, si ritiene che esse non pregiudichino la possibilità di utilizzare il documento come sintesi del processo di programmazione in corso per il 2011.

In sostanza, contrariamente a quanto avverrà a partire dalla programmazione 2012, le Camere per quest'anno, andranno a riversare i contenuti, opportunamente integrati, dei documenti di programmazione in corso di elaborazione all'interno del Piano della Performance operando una riclassificazione (ed eventualmente un accorpamento) degli stessi per assicurare la coerenza con gli obiettivi strategici ed operativi previsti nel Piano della Performance.

Tale indicazione è coerente con quanto previsto dalla Delibera Civit 112/2010 che esplicitamente prevede che *“per la prima annualità di predisposizione del Piano (2011-2013) è ammesso un processo semplificato, dal momento che presumibilmente molte amministrazioni avranno completato il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio prima della predisposizione del Piano”*.

4. PRINCIPI DI REDAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

Principi di struttura e di contenuto

I principi di struttura e di contenuto definiscono le caratteristiche generali del documento. La struttura costituisce il modo in cui si articola il Piano, ossia la forma del documento. Nell'ambito della definizione del Piano, la struttura ha una particolare valenza poiché grazie ad essa si manifesta la capacità di rappresentare in modo intellegibile le informazioni contenute nel documento. Il contenuto del Piano, invece, è "quanto" e "cosa" si riporta in ogni singola sezione della struttura.

La struttura e il contenuto del Piano sono suscettibili di essere migliorate nel tempo, anche alla luce dell'esperienza progressivamente maturata dalle Camere di commercio. Secondo i principi generali di struttura e di contenuto, il Piano deve essere:

- 1) **bilanciato** - i contenuti devono essere definiti e trattati con ragionevole approfondimento anche sulla base della rilevanza strategica ed economica delle diverse attività previste dalla Camera. A tale proposito si potrebbe immaginare che le schede di programmazione siano definite a livello di macroprocessi. Gli allegati tecnici devono essere utilizzati con finalità di approfondimento;
- 2) **chiaro** - è necessario predisporre una sintesi o un estratto del Piano per una chiara rappresentazione dei contenuti. Il Piano deve essere di facile lettura poiché diversi sono i destinatari delle informazioni. Il contenuto non deve pertanto superare le 60/70 pagine e la struttura deve essere rappresentata per mezzo di un indice;
- 3) **coerente** - i contenuti del Piano devono essere coerenti con il contesto di riferimento (coerenza esterna) e con gli strumenti e le risorse (umane, strumentali, finanziarie) disponibili (coerenza interna). Il rispetto del principio della coerenza rende il Piano attuabile. L'analisi del contesto esterno garantisce la coerenza delle strategie ai bisogni e alle attese dei portatori di interesse. L'analisi del contesto interno rende coerenti le strategie, gli obiettivi e i piani d'azione alle risorse strumentali, economiche ed umane disponibili;
- 4) **veritiero** - i contenuti del Piano devono corrispondere alla realtà prevedibile sulla base degli elementi in possesso all'atto della sua approvazione e per ogni indicatore deve essere indicata la fonte di provenienza dei dati che saranno utilizzati per la sua valutazione;
- 5) **trasparente** - il Piano deve essere diffuso tra gli utilizzatori, reso disponibile e di facile accesso anche via *web*;
- 6) **intellegibile** - il Piano deve essere facilmente comprensibile anche agli *stakeholder* esterni. A tal fine, le amministrazioni devono definire una struttura multi-livello (parte principale del Piano ed allegati) facendo in modo che nella parte principale siano inseriti contenuti facilmente accessibili e comprensibili, anche in termini di linguaggio utilizzato, dagli *stakeholder* esterni (valenza informativa del Piano). Negli allegati, invece, devono essere collocati tutti i contenuti e gli approfondimenti tecnici che, opportunamente richiamati nella parte principale del Piano, ne consentono una più puntuale verificabilità da parte di soggetti interni e di soggetti esterni qualificati (valenza operativa del Piano).

- 7) **integrato all'aspetto finanziario** - il Piano deve essere raccordato con i documenti contabili e di programmazione. A tal proposito l'articolo 10 comma 1, del decreto specifica che il Piano è da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione economica-patrimoniale. L'integrazione e il collegamento logico tra il piano della performance e il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio vanno garantiti ad almeno su quattro livelli:
- a) coerenza dei contenuti;
 - b) coerenza del calendario con cui si sviluppano i due processi;
 - c) coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte (esempio Segretario Generale, OIV, amministrativa Dirigente dell'Area Amministrativo-Finanziaria, altri Dirigenti, Ufficio Controllo di Gestione, Collegio dei revisori, , etc.);
 - d) integrazione degli strumenti di reportistica e dei sistemi informativi a supporto dei due processi.
- 8) **supportato da soggetti qualificati** - il gruppo di lavoro che coordina le fasi del processo di predisposizione del Piano ed elabora il documento deve avere competenze di pianificazione e controllo e deve avere una opportuna collocazione organizzativa. Nel gruppo di lavoro è auspicabile la presenza di un esperto di comunicazione pubblica;
- 9) **formalizzato** - il Piano deve essere formalizzato (supporto cartaceo e informatico) al fine di essere approvato con atto formale di cui deve essere data evidenza nel Piano. Il Piano deve essere formalizzato anche al fine di assolvere alla funzione di comunicazione, esterna ed interna, propria del documento;
- 10) **confrontabile e flessibile** - la struttura del Piano deve permettere il confronto negli anni del documento e il confronto del Piano stesso con la Relazione sulla *performance*. Tenendo conto che la struttura del Piano si modifica nel tempo in base alle esperienze maturate, eventuali modifiche di struttura e di contenuto devono essere comunque motivate e tracciabili;
- 11) **pluriennale e annuale** - l'arco temporale di riferimento del Piano è il triennio, con scomposizione in obiettivi annuali, secondo una logica di scorrimento.

Principi di processo

I principi di processo sono principi generali relativi al processo di definizione ed elaborazione del Piano. Secondo tali principi il Piano deve seguire un processo:

- 1) **predefinito** - devono essere predefiniti le fasi, i tempi e le modalità del processo per la predisposizione del Piano e per la sua eventuale revisione infra-annuale nel caso in cui intervenissero situazioni straordinarie;
- 2) **specifico nei ruoli** - devono essere individuati gli attori coinvolti (organi di indirizzo politico-amministrativo, dirigenti e strutture) e loro ruoli;
- 3) **coerente** - al fine di aumentare la probabilità di successo nell'attuazione, ciascuna fase del Piano deve essere coerente e collegata con le altre. La fase di definizione della missione e della visione deve essere coerente con il mandato istituzionale, con i valori e la cultura. Vi deve essere coerenza tra la fase di definizione degli obiettivi e la fase di individuazione dell'oggetto di analisi; nonché tra la fase di definizione degli indicatori di misura e la fase di individuazione del soggetto responsabile del raggiungimento degli obiettivi;

- 4) **partecipato** - il Piano deve essere definito attraverso una partecipazione attiva del personale dirigente che, a sua volta, deve favorire il coinvolgimento del personale afferente alla propria struttura organizzativa. Inoltre deve essere favorita ogni forma di interazione con gli *stakeholder* esterni (utenti, cittadinanza, associazioni di categoria, etc.) per individuarne e considerarne le aspettative e le attese. Il processo di sviluppo del Piano deve essere, pertanto, frutto di un preciso e strutturato percorso di coinvolgimento di tutti gli attori del sistema (mappatura, analisi e coinvolgimento degli *stakeholder*);

- 5) **integrato al processo di programmazione economico-finanziaria** - gli obiettivi devono essere coerenti con le risorse finanziarie ed economiche, garantendo il raccordo con i processi di programmazione e con il *budget* economico-finanziario. Un processo integrato ha, infatti, il vantaggio di creare sinergie ed evitare sovrapposizioni di strumenti.

5. CONTENUTI DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

- 1. Presentazione del Piano e indice**
- 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni**
 - 2.1 Chi siamo
 - 2.2 Cosa facciamo
 - 2.3 Come operiamo
- 3. Identità**
 - 3.1 L'amministrazione "in cifre"
 - 3.2 Mandato istituzionale e Missione
 - 3.3 Albero della performance
- 4. Analisi del contesto**
 - 4.1 Analisi del contesto esterno
 - 4.2 Analisi del contesto interno
- 5. Obiettivi strategici**
- 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**
 - 6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale
- 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance**
 - 7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano
 - 7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio
 - 7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance
 - 7.4 Miglioramento del processo di pianificazione
- 8. Allegati tecnici**

1. Presentazione del Piano e indice

La presentazione rappresenta una dichiarazione politica dell'Ente in materia di performance che fornisce il quadro di riferimento per la programmazione triennale degli obiettivi.

In essa vengono richiamati gli elementi di natura valoriale che guidano il miglioramento della performance organizzativa e individuale della Camera e l'azione camerale di trasformazione dell'ambiente economico in cui operano le imprese, di rafforzamento della loro capacità competitiva, di sviluppo socio-economico del territorio, di promozione degli interessi generali e del mercato, di sostegno all'imprenditorialità locale e promozione dell'internazionalizzazione.

Attraverso la presentazione, vengono riepilogate ed attualizzate le priorità di intervento, gli ambiti strategici su cui l'Amministrazione intende focalizzare l'azione politica durante il proprio mandato.

Va ribadito che tali priorità possono avere una valenza sia di innovazione e miglioramento dei servizi amministrativi alle imprese (e-government, automazione servizi, semplificazione delle procedure e accessibilità, avvio nuovi servizi, etc.), sia di promozione e sviluppo dell'economia locale e del territorio (internazionalizzazione, innovazione, valorizzazione delle produzioni tipiche, credito, investimenti in infrastrutture, etc.), sia di intervento in settori specifici in quanto ritenuti strategici per il territorio (turismo, meccanica, agroalimentare).

Questa sezione deve essere estremamente sintetica e precedere l'indice del documento.

2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni

In questa parte sono esposti i principali elementi del Piano che sono di interesse immediato per i cittadini e gli altri stakeholder esterni riportando, ad esempio, informazioni sulle finalità del documento, sulle strategie in atto e sugli obiettivi generali da perseguire.

Il linguaggio di questa sezione deve essere facilmente comprensibile anche ai "non addetti ai lavori" e risultare, quindi, "meno tecnico" di quello impiegato nella parte successiva del Piano.

La lunghezza complessiva della sezione deve essere contenuta in un ristretto numero di pagine.

In un'ottica di verifica del livello di coerenza complessiva dell'intero Piano, è opportuno che questa sezione sia redatta dopo aver predisposto tutte le altre parti. La redazione della "sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni" può costituire, infatti, un momento in cui si verifica la coerenza e la chiarezza delle singole sezioni del Piano.

Il contenuto di questa sezione deve rispecchiare la seguente articolazione, in maniera coerente e bilanciata con i successivi contenuti del Piano:

2.1 Chi siamo

In questa sottosezione si illustrano al cittadino/utente le caratteristiche storiche, organizzative e gestionali salienti dell'amministrazione.

La Camera di Commercio di ... è un ente autonomo di diritto pubblico che svolge funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese e i consumatori e promuove lo sviluppo dell'economia provinciale. Fondata nel ..., è una delle Camere di Commercio più antiche d'Italia, con una tradizione di forte impegno per lo sviluppo dell'industria, delle infrastrutture ma anche della cultura e della formazione tecnica e commerciale.

La Camera di Commercio di è amministrata da una Giunta, formata dal Presidente più ...membri, eletta dal Consiglio, formato a sua volta da ... consiglieri espressi delle categorie economiche maggiormente rappresentative della provincia. La struttura amministrativa della Camera è guidata dal Segretario Generale coadiuvato da un vicario e dai dirigenti.

2.2 . Cosa facciamo

In questa sottosezione si illustrano le principali aree di intervento e relativi outcome e risultati desiderati di interesse per gli stakeholder.

Oggi, la Camera di Commercio è prima di tutto l'interlocutore delle oltre ... imprese che in provincia di ... producono, trasportano o scambiano beni e servizi e delle categorie economiche che le rappresentano. Ma è anche un'istituzione al servizio dei cittadini/consumatori, attiva accanto agli enti locali per lo sviluppo economico, sociale e culturale del territorio genovese.

La Camera di Commercio di ..., in sintesi, tre tipi di attività:

- *attività amministrative: tenuta di albi, elenchi, ruoli, nei quali vengono registrati e certificati i principali eventi che caratterizzano la vita di ogni impresa*
- *attività di promozione e informazione economica: sostegno alle imprese, promozione dello sviluppo economico e monitoraggio, studio e analisi dei dati sull'economia locale*
- *attività di regolazione del mercato: composizione delle controversie derivanti dalle relazioni economiche tra imprese e tra imprese e cittadini.*

2.3 Come operiamo

In questa sottosezione si illustrano le modalità operative di perseguimento degli outcome anzidetti, indicando anche gli altri soggetti con cui l'amministrazione interagisce nel contesto di riferimento.

La norma ci pone come interfaccia fra le imprese e le altre pubbliche amministrazioni trasformando il Registro delle imprese in un hub in cui passano flussi di informazioni in entrata e in uscita verso gli altri enti.

Preziose sono state in questi anni le collaborazioni e sinergie con altri enti pubblici quali il Comune di ..., INPS, INAIL e Agenzia per le entrate.

3. Identità

La definizione dell'identità dell'organizzazione costituisce la prima fase del percorso di costruzione del Piano e deve essere sviluppata, specie per quanto riguarda la missione e l'albero della performance, attraverso l'apporto congiunto dei seguenti attori:

- vertici dell'amministrazione;
- dirigenti o responsabili apicali dei vari settori organizzativi;
- altri stakeholder interni (personale);
- stakeholder esterni.

In altri termini, ciascuno di questi attori contribuisce, secondo momenti e iniziative di condivisione che devono essere individuati dall'organizzazione - e ciascuno in funzione del proprio ruolo - alla esplicitazione dell'identità dell'organizzazione che servirà come punto di riferimento per lo sviluppo delle fasi successive del processo di definizione del Piano.

3.1 L'amministrazione "in cifre"

In questa sezione, vanno proposti in estrema sintesi alcuni dati significativi in ordine al profilo dell'amministrazione:

- il numero di dipendenti
- le risorse finanziarie complessivamente assegnate
- il numero di strutture territoriali
- gli utenti serviti

Si tratta di informazioni essenziali che vanno, però, ampliate e adattate alla specifica realtà organizzativa.

Sedi – ore di sportello

Dipendenti (numero e composizione)

Imprese assistite – di cui si sono rivolte all'Ente nell'ultimo anno

Bilancio (ammontare delle spese) – di cui per personale

Partecipazioni

3.2 Mandato istituzionale e Missione

- Il mandato istituzionale

Il “mandato istituzionale” definisce il perimetro nell’ambito del quale La Camera di commercio può e deve operare. Esso è esplicitato in maniera sintetica, oggettiva e coerente con la normativa che disciplina le attribuzioni/competenze istituzionali, anche sulla base dell’articolo 2 del Decreto Legislativo 23/2010 che riforma la legge 580. Definire il mandato istituzionale significa anche chiarire il ruolo degli altri attori (pubblici e privati) che si collocano nello stesso contesto istituzionale, cioè che intervengono sulla medesima politica pubblica.

- La missione

La “missione” identifica la ragion d’essere e l’ambito in cui l’ente camerale opera in termini di politiche e azioni perseguite. La missione rappresenta l’esplicitazione dei capisaldi strategici di fondo che guidano la selezione degli obiettivi che l’organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato. In altri termini, costituisce l’interpretazione del ruolo dell’organizzazione in una visione unica e condivisa dei vari attori coinvolti, interni ed esterni. La formulazione deve essere chiara e sintetica; inoltre, deve essere in grado di rispondere alle seguenti domande: “cosa e come vogliamo fare” e “perché lo facciamo”. Si differenzia dal “mandato istituzionale” per la sua connotazione di “interpretazione” del mandato stesso, tenendo conto dell’indirizzo politico, delle attese degli stakeholder e dello specifico momento storico.

- La visione

Strettamente interconnessa alla “missione”, la “visione” indica la proiezione dell’organizzazione in uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni di chi fissa gli obiettivi e incentiva all’azione all’interno dell’amministrazione. Essa deve riferirsi ad aspirazioni realistiche o comunque verosimili, pertanto richiede un’analisi del contesto di riferimento dell’Ente (ad esempio, economico-sociale, politico, culturale, tecnologico) entro cui l’organizzazione si troverà ad operare nell’immediato futuro (arco temporale pari al mandato amministrativo).

La Camera di Commercio ha il compito di erogare servizi diretti alle imprese. Le politiche dell'informazione, dell'innovazione, della valorizzazione e commercializzazione delle produzioni locali, sono state individuate quali ambiti specifici di intervento in relazione alle potenzialità e alle competenze dell' Istituto camerale. In questa direzione si pone l'attività descritta nelle pagine che seguono e che conferma la volontà dell' Ente camerale a porre in essere strumenti finalizzati a uno sviluppo nel quadro dei moderni processi di produzione e nel contesto di una competitività che si presenta sempre più incalzante.

La Camera di Commercio di ... offre alle imprese la possibilità di sviluppare la loro attività in Italia e nel mondo. L'obiettivo dei servizi offerti è sempre quello di dialogare con le imprese e con le organizzazioni imprenditoriali per la crescita equilibrata dell'economia provinciale. Come pubblica amministrazione delle imprese rodigine svolge con criteri manageriali ed avvalendosi di strumenti tecnologici d'avanguardia:

- attività promozionali e di qualificazione del sistema economico (contributi e servizi di orientamento);
- servizi di regolazione del mercato;
- analisi e studi economici;
- servizi di certificazione e di pubblicità delle informazioni relative al sistema delle imprese;
- attività di sviluppo delle infrastrutture territoriali.

La Camera di Commercio di ... è quindi sia la "casa delle imprese" sia l'istituzione dedicata a garantire in ambito provinciale la tutela del mercato e della fede pubblica e cioè il corretto e trasparente svolgersi delle transazioni commerciali a tutela delle imprese, dei consumatori e dei lavoratori.

3.3 Albero della performance

L’albero della performance è una mappa logica che rappresenta, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi (che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse). In altri termini, tale mappa dimostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all’interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale e alla missione. Essa fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell’amministrazione.

Nella logica dell’albero della performance il mandato istituzionale e la missione sono articolate in aree strategiche, a cui sono associati, laddove sia possibile la loro identificazione, gli outcome attesi (si veda l’articolo 8, lett. a), del decreto, la delibera Civit n. 104/2010 e la 112/2010).

Fig. 1 - L'Albero della performance



4. Analisi del contesto

Si tratta di un'attività di analisi che ha l'obiettivo di fornire una base di informazioni e di conoscenze il più possibile chiara del contesto esterno ed interno della Camera di Commercio nonché dei principali trend evolutivi che possono impattare sulle sue attività istituzionali. Uno strumento utile di supporto per rappresentare i risultati dell'analisi del contesto interno ed esterno può essere costituito dall'analisi SWOT. Essa consente di ottenere una visione integrata degli esiti delle due fasi in cui è possibile scomporre l'analisi del contesto:

- a) analisi del contesto esterno.
- b) analisi del contesto interno

4.1 Analisi del contesto esterno

- Il contesto economico-produttivo della provincia

In questa sezione vengono evidenziati i principali elementi di natura economica e produttiva che connotano il contesto della provincia ed i principali trend evolutivi prevedibili. Tipiche dimensioni di questa analisi sono:

- lo stato generale dell'economia provinciale, sulle prospettive di crescita, sui fattori critici, sugli sviluppi rispetto al mercato, sulla dimensione europea raggiunta dal sistema-impresa locale (PIL, valore aggiunto, tasso di inflazione, numero imprese iscritte e cessate, domanda e offerta di lavoro, livello degli investimenti);
- lo stato di "salute" dei principali settori economici locali, stato della concorrenza, punti di forza e di debolezza strutturali del sistema delle imprese della provincia;
- le infrastrutture portuali, aeroportuali, stradali, ferroviarie, telematiche;
- lo stato dei servizi pubblici alle imprese;

- Il contesto sociale e ambientale della provincia

In questa sezione viene rappresentato lo scenario socio-culturale ed ambientale del territorio attuale e le sue possibili evoluzioni nel medio termine. Tipiche dimensioni di questa analisi sono:

- la popolazione e l'evoluzione demografica;
- il sistema della formazione superiore, universitaria, post-universitaria e continua;
- l'occupazione, disoccupazione e domanda di professionalità;
- la sicurezza del territorio;
- le pari opportunità e le politiche di tutela e salvaguardia delle categorie "deboli" e a rischio;
- i flussi migratori in entrata e in uscita;
- l'ambiente.

- Il quadro normativo di riferimento

L'evoluzione di tale contesto può infatti avere effetti sia sul versante organizzativo interno (vedi analisi del contesto tecnico-organizzativo della Camera), sia su quello dei servizi alle imprese e ai cittadini.

Sul versante interno, l'evoluzione delle norme come ad esempio la finanziaria dello Stato, l'adozione di un nuovo regolamento di contabilità, l'approvazione di un nuovo contratto collettivo, etc., possono incidere in maniera più o meno determinante sull'organizzazione della Camera.

Così come, per quanto concerne l'evoluzione delle norme che incidono direttamente sui servizi amministrativi alle imprese, possono prevedere l'attribuzione di nuove competenze stabilmente (istituzione di nuovi albi, l'introduzione di nuovi controlli, la tutela della fede pubblica, diritto societario, etc.) o temporaneamente (incentivi, rottamazione licenze, etc.), con impatti anche sul versante organizzativo interno in termini di risorse da destinare alle nuove attività, nuove professionalità da sviluppare, organizzazione dei nuovi servizi, etc..

Nel complesso, quindi, anche l'evoluzione giuridica e normativa a livello sia comunitario, sia nazionale che regionale, introducendo vincoli che non è possibile ignorare, assume rilevanza nella definizione del quadro di riferimento.

- Le relazioni istituzionali della Camera

L'analisi è finalizzata a rappresentare lo scenario istituzionale in cui la Camera di Commercio si trova ad operare al momento e in previsione, per accrescere l'efficacia degli interventi, diventa fondamentale analizzare le priorità e le strategie perseguite da ciascuno di questi attori e dai sistemi nel loro insieme, al fine di individuare e valorizzare tutte le possibili sinergie.

La Camera di Commercio è per sua stessa natura un nodo connesso con una rete istituzionale più ampia. In particolare, nell'ambito del sistema camerale è un nodo in relazione con le altre Camere di Commercio, con l'Unione Regionale, con l'Unioncamere, con le Agenzie di sistema (Infocamere, Tagliacarne, Retecamere, etc.), condividendone missione, visione e strategie di sistema. Nell'ambito del sistema territoriale è un nodo in relazione con tutti gli altri attori dello sviluppo: Regione, Provincia, Comuni, Comunità montane, associazioni di categoria, associazioni sindacali, sistema locale della formazione.

Particolare attenzione deve essere dedicata ai seguenti punti:

- Politiche del sistema camerale, linee di indirizzo strategiche fissate dall'Unioncamere nazionale
- Politiche regionali di sviluppo
- Programma dell'unione regionale, analisi delle linee di intervento previste, valutazione delle possibili sinergie di azione
- Possibili sinergie con gli altri stakeholders

4.2 Analisi del contesto interno

L'analisi del contesto interno deve riguardare almeno le seguenti quattro dimensioni:

- La struttura organizzativa della Camera

È l'analisi che consente di valutare la prospettiva interna focalizzando l'attenzione su:

- Analisi delle principali funzioni e servizi camerali da effettuarsi sulla base di una verifica del loro stato, in termini di:
 - innovatività, funzioni e servizi che richiedono interventi radicali di riorganizzazione
 - potenziamento, funzioni e servizi in cui si è proceduto in passato con degli interventi di innovazione, che sarebbe opportuno consolidare per poterli valorizzare
 - consolidamento, funzioni e servizi che non necessitano di particolari interventi e che sono adeguati rispetto alle esigenze della Camera.
- Analisi della struttura organizzativa e, in particolare, la ripartizione delle responsabilità tra dirigenti, il livello di delega ed autonomia decisionale, le responsabilità sui procedimenti principali, etc.

- Le infrastrutture e le risorse tecnologiche

È l'analisi che consente di valutare le metodologie e gli strumenti di governo di cui si è dotata la Camera. L'attenzione sarà in particolare rivolta a:

- Funzionamento interno della Camera: si tratta di indicare i sistemi adottati a supporto del funzionamento dell'ente e gli eventuali bisogni evolutivi;
- Sistemi di supporto ai servizi ai clienti che ne denotano il livello di automazione
- Dotazioni ICT al fine di rappresentare il livello di adeguatezza dell'infrastruttura sistemistica e di rete della camera, delle postazioni di lavoro e di riunione, etc.
- Servizi e multicanalità: si tratta di individuare le modalità con cui la Camera offre i propri servizi e opera attività di comunicazione (ad esempio grado di evoluzione del sito internet, firma digitale, etc.).

- Le risorse umane

Analisi delle risorse umane serve a rappresentare: la situazione della dotazione organica e del suo grado di copertura, i bisogni di personale espressi sia in termini quantitativi (numero di assunzioni future da realizzare), sia in termini qualitativi (profili professionali e competenze professionali necessarie), il clima organizzativo, i sistemi di incentivazione adottati, etc..

Analisi dei bisogni formativi, per far fronte agli eventuali gap che, considerate le professionalità necessarie per perseguire gli obiettivi strategici che la camera si sta prefissando, sarà necessario colmare nel prossimo futuro. Si tratta di disegnare dei veri e propri percorsi di professionalizzazione per target selezionati di dipendenti camerali o di criteri per la definizione dei profili professionali da ricercare per le future assunzioni da effettuare.

- Le risorse finanziarie

Si tratta di un'analisi sintetica della componenti di bilancio con cui si mira a far comprendere le componenti principali del bilancio camerale. L'analisi di bilancio ha importanza sia come strumento consuntivo sia come strumento prospettico per la conoscenza della gestione. Essa consente infatti di conoscere la gestione passata, focalizzata sull'ultimo quinquennio, fornendo informazioni sull'andamento economico della gestione, partendo dall'esame dei dati di:

- Conto economico
- Stato patrimoniale.

In particolare, l'analisi di bilancio ha l'obiettivo di presentare all'Organo Politico una base per la previsione delle risorse disponibili per la realizzazione dei programmi nel prossimo triennio.

Tale analisi, pertanto, può essere supportata attraverso la presentazione di un quadro:

- dei proventi correnti, articolati in istituzionali e commerciali, del loro trend nell'ultimo quinquennio e delle previsioni prudenziali per il futuro quinquennio
- degli oneri correnti, distinti in costi del personale, costi di funzionamento, costi di promozione, del loro trend nell'ultimo quinquennio e delle previsioni, caute ed equilibrate, per il futuro quinquennio
- degli investimenti, distinti in strumentali all'erogazione dei servizi alle imprese (automazione, ristrutturazione sedi camerali, arredi, etc.) e in strategici (partecipazioni societarie, acquisto immobili, etc.) e, per questi ultimi, una valutazione del loro andamento.

5. Obiettivi strategici

In questa sezione del documento vengono definite, sulla base della strategia delineata nel Programma Pluriennale dell'Ente, gli indirizzi e gli obiettivi strategici che l'Ente intende realizzare nel triennio ed i risultati specifici, ancorché generali, che l'Amministrazione intende produrre rispetto alle priorità di intervento identificate. Gli obiettivi, in quanto tali, devono comunque mantenere le loro caratteristiche fondamentali di specificità, di misurabilità e di realtà.

Indirizzi strategici per il triennio

Tale sezione viene declinata per ogni priorità strategica prevista nel Programma Pluriennale e si sostanzia nella definizione di indirizzi strategici da realizzare e nella definizione dei risultati attesi in termini di impatto.

Tale analisi dovrà essere realizzata sia con riferimento alle azioni di promozione e sviluppo del territorio sia a quelle di erogazione dei servizi all'utenza.

Con riferimento a ciascuna priorità strategica, lo schema di riferimento può essere il seguente:

- Priorità strategica

Viene indicata sinteticamente la priorità strategica individuata nel programma pluriennale (es. sostegno alle piccole e medie imprese o Semplificazione e accessibilità dei servizi amministrativi alle imprese).

- Indirizzi ed obiettivi strategici

Per ciascuna priorità vengono evidenziati gli indirizzi strategici, i relativi obiettivi e, in maniera sintetica, le risorse finanziarie complessivamente destinate al raggiungimento dell'obiettivo.

Ad esempio, per il sostegno alle piccole e medie imprese potrebbero essere definiti due indirizzi strategici:

- Supporto alla crescita dimensionale, il cui obiettivo è quello di accrescere la dimensione media delle piccole e medie imprese della provincia;
- Supporto alla nascita di nuove imprese, il cui obiettivo strategico è quello di accrescere il numero di nuove imprese nell'arco del triennio.

Un esempio di indirizzi strategici relativi alla priorità "Semplificazione e accessibilità dei servizi amministrativi alle imprese" potrebbero essere:

- Semplificazione dei procedimenti, il cui obiettivo strategico è quello di ridurre i tempi medi di conclusione;
- Miglioramento dell'accessibilità, il cui obiettivo strategico è quello di aumentare il numero di servizi fruibili on line, disponibili 24 ore su 24.

▪ Indicatori di outcome

Gli indicatori di outcome sono indicatori di attuazione delle politiche e della strategia in termini di capacità di soddisfare i bisogni espressi dai diversi portatori di interesse.

L'outcome è il risultato durevole e globale sulla condizione, stato o comportamento dell'utente che ha usufruito del servizio o dell'intervento.

In quanto tale può essere molto difficile da analizzare proprio perché lo stato, la condizione o il comportamento del soggetto beneficiario può essere influenzato da molte variabili, gran parte delle quali non pienamente sotto controllo dell'Amministrazione.

In questo senso gli indicatori di outcome vengono definiti come indicatori "proxy" del fenomeno in quanto ne misurano in modo approssimato (o indiretto) l'andamento.

Con riferimento agli esempi citati precedentemente, potrebbero essere indicatori di outcome:

- rispetto all'obiettivo di accrescere la dimensione media delle piccole e medie imprese della provincia, il rapporto tra PIL prodotto dalle PMI e PIL complessivo della provincia;
- rispetto all'obiettivo di accrescere il numero di nuove imprese nell'arco del triennio, il tasso di incremento delle nuove imprese rispetto al periodo precedente;
- rispetto all'obiettivo di ridurre i tempi medi di conclusione dei procedimenti, il tasso di variazione della durata media degli stessi rispetto al periodo precedente;
- rispetto all'obiettivo di aumentare la disponibilità dei servizi on line, il rapporto tra numero di utenti che utilizzano servizi on line e numero totale di utenti.

▪ Target dell'indicatore

Il target dell'indicatore rappresenta la quantificazione del risultato, misurato attraverso l'indicatore, atteso nell'arco del periodo di riferimento, in questo caso il triennio.

Per ogni indicatore esposto nella sezione precedente sarà quindi definito, con riferimento all'orizzonte temporale complessivo del triennio, ma con puntuale indicazione del valore atteso sul singolo esercizio, un valore che rappresenta il riferimento per la performance dell'Ente.

	Indicatore	Stato	Target	Trend	Benchmark

Programmi strategici

In questa sezione, per ciascuno degli indirizzi strategici vengono definiti i programmi da realizzare per il triennio e la loro ripartizione alle aree di responsabilità dirigenziale dell'Ente.

Come precedentemente evidenziato, tali programmi afferiscono sia alla dimensione della promozione dello sviluppo del territorio, sia alla dimensione del miglioramento dei servizi amministrativi offerti.



6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Ogni obiettivo strategico stabilito nella fase precedente è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali vanno definite:

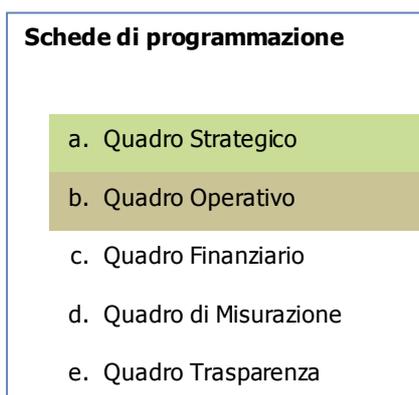
- l'obiettivo operativo, a cui si associano, rispettivamente, uno o più indicatori; ad ogni indicatore è attribuito un target (valore programmato o atteso);
- le azioni da porre in essere con la relativa tempistica;
- la quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali;
- le responsabilità organizzative, identificando un solo responsabile per ciascun obiettivo operativo.

Questa sezione è articolata, in coerenza con le Linee Guida, in **schede di programmazione** che, elaborate per area di responsabilità dirigenziale, prevedono un'integrazione dei contenuti relativi alla programmazione operativa con i contenuti della programmazione strategica e della programmazione di bilancio.

All'interno delle schede devono essere declinati gli indicatori che saranno monitorati per valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi. Gli obiettivi che sono impiegati per la valutazione della performance individuale e per la valutazione della performance di ente dovrebbero essere evidenziati indicando nella scheda questa loro ulteriore funzione.

A differenza della sezione precedente, proprio perché rappresenta l'integrazione tra programmazione strategica, programmazione operativa e programmazione di bilancio, questa sezione viene elaborata con specifico riferimento al primo esercizio del triennio di programmazione.

Per ciascuna unità organizzativa le schede di programmazione hanno la struttura che segue. Ad ogni scheda di programmazione si prevede corrisponda una scheda analitica di misurazione e valutazione che potrà essere resa disponibile negli allegati tecnici al Piano, come previsto dalla Delibera Civit 112/2010 par. 3.8.



Fonte: Linee Guida sul Ciclo di Gestione della Performance

Quadro strategico

La sezione riassume gli elementi di indirizzo strategico rilevanti per l'unità organizzativa rispetto all'anno di programmazione seguente e, se presenti, gli obiettivi strategici specifici dell'unità.

In particolare vengono evidenziati:

- gli obiettivi strategici, tra quelli individuati nella sezione precedente, che sono rilevanti per l'unità organizzativa ed i relativi target per il primo esercizio di programmazione;
- eventuali obiettivi strategici specifici dell'unità organizzativa che, pur non rivestendo una rilevanza tale da essere assunti come obiettivi strategici dell'Amministrazione, assumono una rilevanza particolare per l'unità organizzativa. In tale caso dovranno essere definiti in questa sezione, per tali obiettivi, indicatori e target;
- I programmi strategici dei quali l'unità organizzativa è responsabile.

Quadro operativo

Questa sezione rappresenta il cuore della scheda di programmazione. In essa vengono evidenziati, con riferimento al primo esercizio di programmazione, i piani di azione che l'Unità Operativa intende adottare, i prodotti di tali piani di azione ed i risultati attesi da tali azioni:

- I piani di azione rappresentano i piani operativi in cui si dettagliano tutte le azioni necessarie all'implementazione dei programmi strategici e degli ulteriori obiettivi di miglioramento che l'unità organizzativa intende realizzare;
- I prodotti dei piani di azione sono:
 - Attività: attività organizzate in maniera sistematica dalla Camera, ad esempio di convegni, workshop, seminari etc.
 - Progetti: un complesso di attività che hanno una durata (inizio e fine nell'anno) e degli obiettivi determinati.
 - Iniziative: per iniziative si intendono eventi organizzati, in maniera spot, direttamente dalla Camera.
 - Contributi: sono progetti portati avanti da terzi a cui la Camera partecipa indirettamente.
- I risultati attesi sono gli ambiti di performance, tra quelli previsti dalla 150, rilevanti rispetto a ciascuno specifico piano di azione.

In particolare:

- grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (percezione del livello di qualità e adeguatezza dei servizi resi);
- modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione, delle competenze professionali e dell'efficacia delle attività di programmazione;
- efficienza nell'impiego delle risorse;
- efficacia nello svolgimento delle attività;
- qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- equità interna, esterna e di pari opportunità.

Quadro finanziario

La sezione contiene la sintesi del budget assegnato all'unità organizzativa messa a confronto con il preconsuntivo dell'esercizio precedente.

Quadro di misurazione

La sezione contiene gli indicatori rilevanti per l'unità organizzativa e si articola in 4 aree rispettivamente contenenti:

- Data set di riferimento per l'unità organizzativa: anagrafica (dotazione di personale, turn over, eventuali altri dati), prestazioni/processi (declinazione dei principali processi che coinvolgono l'unità organizzativa e delle prestazioni erogate con indicazione dei volumi per l'anno di programmazione precedente);
- Indicatori strategici
- Indicatori operativi e di processo
- Indicatori finanziari.

Quadro trasparenza

La sezione indica, se rilevanti, criticità relative alla trasparenza di ciascun obiettivo e relative modalità di attuazione.

6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Fermo restante il rispetto delle disposizioni del decreto Dlgs 150/2009 e delle delibere adottate dalla Commissione, e sulla base della metodologia di valutazione della performance individuale codificata nel sistema di misurazione e valutazione della performance (di cui all'articolo 7 del decreto e alla delibera n.104/2010), in questa sezione del documento viene data evidenza alle risultanze del processo di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti e al personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità.

Ad ogni dirigente o responsabile di unità organizzativa possono essere assegnati uno o più obiettivi strategici e/o operativi. Inoltre, è possibile assegnare obiettivi in "quota parte" se si tratta di obiettivi su cui vi è corresponsabilità. Solitamente, ma non necessariamente, i dirigenti "apicali" (di livello più elevato) sono responsabili di obiettivi strategici.

Nell'apposita sezione destinata agli allegati va inserita la scheda relativa al riepilogo degli obiettivi assegnati ai dirigenti e al personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità.

7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

In questa sezione del Piano occorre descrivere il processo seguito per la realizzazione del Piano e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance.

7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

In questa sezione deve essere descritto il processo attraverso il quale si è giunti alla definizione dei contenuti del Piano, tenendo conto di quanto descritto nelle sezioni precedenti. Una rappresentazione sintetica può essere fornita attraverso la compilazione della seguente tabella (c.f.r. Delibera Civit 112/2010)

Sintesi del processo seguito e soggetti coinvolti

	FASE DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ORE UOMO DEDICATE ALLE FASI	ARCO TEMPORALE (MESI)													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Definizione dell'identità dell'organizzazione																
2	Analisi del contesto esterno ed interno																
3	Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie																
4	Definizione degli obiettivi e dei piani operativi																
5	Comunicazione del piano all'interno e all'esterno																

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Evidenziare le scelte operate dall'amministrazione, con riguardo alle modalità adottate per garantire l'effettivo collegamento ed integrazione tra la pianificazione della performance e la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

Specificazione delle principali carenze/criticità riscontrate nella attuazione del Ciclo di gestione della performance (di cui all'articolo 4 del decreto) e l'individuazione di specifici piani operativi per risolvere tali carenze. Si deve trattare di veri e propri piani con obiettivi, azioni, tempi e fasi e responsabilità assegnate ai soggetti competenti.

7.4. Miglioramento del processo di pianificazione

In questa sezione, vengono riportati, anche sulla base dei check sul sistema di gestione e misurazione della performance effettuati, gli obiettivi di miglioramento del processo di pianificazione.

8. Allegati tecnici

Gli allegati tecnici costituiscono parte integrante del Piano ed hanno due funzioni principali:

- a) facilitare l'elaborazione del Piano fornendo degli strumenti di supporto alla redazione di contenuti dello stesso;
- b) alleggerire il Piano da contenuti di natura tecnica che, pur necessari ai fini di una trasparenza totale sugli andamenti gestionali, potrebbero comprometterne la immediata comprensibilità ed intelligibilità.

Gli allegati maggiormente rilevanti per gli Enti Camerali sono:

- 1) Benchmark di riferimento;
Attraverso un'analisi commentata degli indicatori del sistema Pareto.
- 2) Schede di programmazione per singola unità organizzativa.
- 3) Schede analitiche di misurazione e valutazione per la rilevazione di obiettivi/indicatori (coerenti con le schede di programmazione).

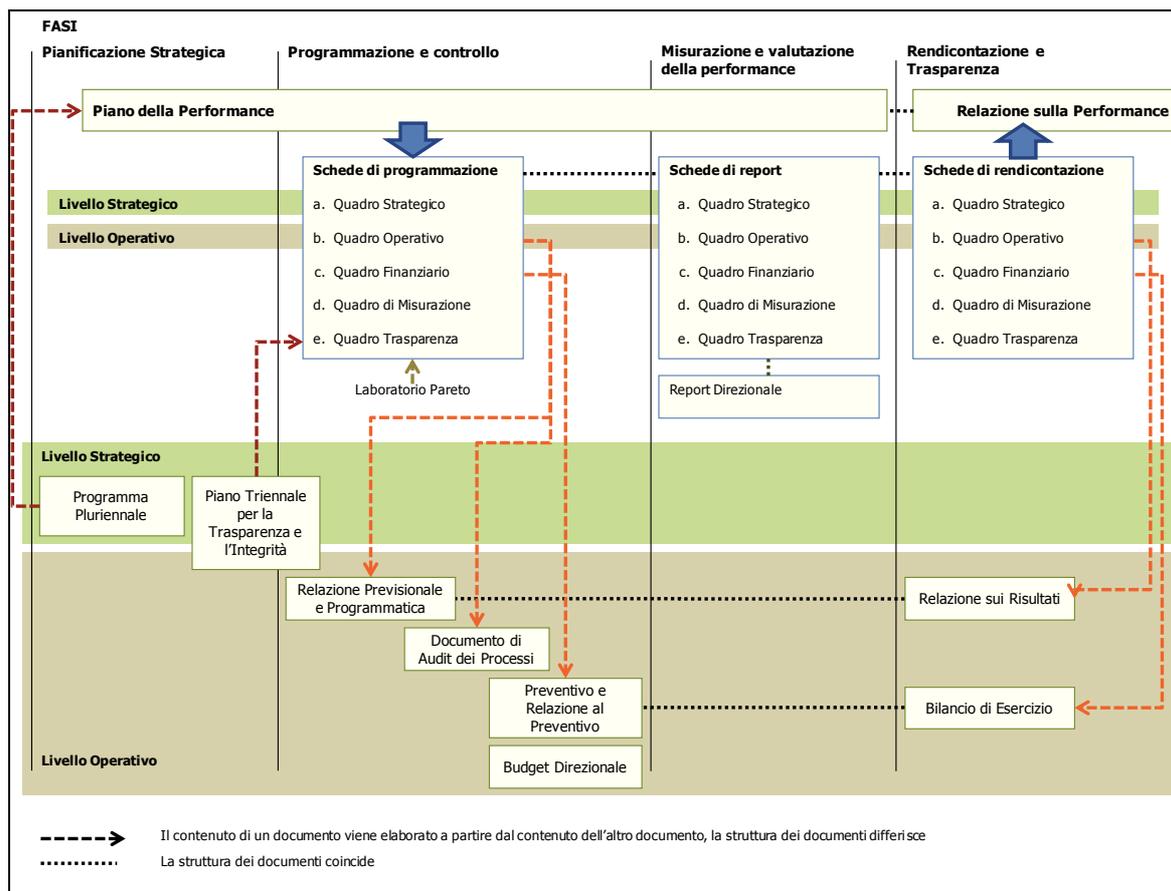
Altri allegati di cui la Delibera Civit 112/2010 suggerisce l'inserimento sono:

- la scheda di analisi SWOT;
- le schede di analisi quali-quantitativa delle risorse umane;
- la scheda "descrizione gruppo di lavoro";
- la scheda di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti (per i contenuti e la struttura di questa scheda si rimanda ad un successivo documento emanato dalla Commissione).

6. PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO

Il processo di redazione del Piano della Performance si inserisce nell'ambito del più complessivo processo di pianificazione strategica e programmazione operativa dell'Ente.

Su tale tematica la norma e le linee guida hanno definito un percorso piuttosto dettagliato che può sostanziarsi nei passi illustrati dalla figura seguente.



Fonte: Linee Guida sul ciclo di gestione della performance

Il punto di partenza del processo, a livello strategico, è il Programma Pluriennale. Tale Programma, ai sensi del 254/05, è elaborato ed approvato dal Consiglio, con il supporto della struttura tecnica della Camera, all'atto del suo insediamento ed ha come orizzonte di pianificazione il mandato dell'organo politico- amministrativo (art. 4, DPR 254/05).

E' in questo documento che l'organo politico definisce il proprio mandato istituzionale, la mission e la vision dell'Ente e le priorità strategiche che intende realizzare nell'ambito del mandato.

Altro documento strategico che fornisce input al processo di predisposizione del Piano della Performance è il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, da aggiornare annualmente,

che indica le iniziative previste per garantire un adeguato livello di trasparenza, la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità (art. 11, Decreto Legislativo 150/09). Tale Programma rappresenta il framework di riferimento attraverso il quale alimentare la sezione trasparenza delle Schede di Programmazione contenute nel Piano della Performance.

Sulla base delle priorità strategiche definite nel programma pluriennale, o sulla loro attualizzazione, è cura del Segretario Generale predisporre il Piano della Performance, sulla base delle indicazioni fornite dagli organi di indirizzo, coinvolgendo il management dell'Ente Camerale ed eventualmente avvalendosi dell'ausilio tecnico dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

Come detto, il Piano della Performance, approvato dalla Giunta, viene pubblicato e pubblicizzato entro il 31 gennaio. In realtà, l'approvazione formale del Piano dovrebbe semplicemente essere la conclusione di un percorso che può essere ipotizzato come articolato nei seguenti passi logici:

1. Nel mese di Luglio, il Segretario generale, ricevute dagli organi politici indicazioni in merito alla conferma o l'aggiornamento delle priorità strategiche contenute nel Programma Pluriennale, avvia il processo di elaborazione del Piano della Performance realizzando, con il supporto della struttura, le analisi che permettono di delineare il posizionamento attuale dell'Ente;
2. Ai primi di Settembre, sulla base dei risultati del posizionamento e delle indicazioni strategiche dell'organo politico, convoca una riunione preliminare di coinvolgimento degli stakeholder, così come previsto dalla norma, per raccogliere le loro istanze in merito alle priorità strategiche dell'Ente;
3. Anche sulla base di tali istanze, il Segretario Generale appronta la sezione relativa alle linee di indirizzo strategico del Piano, sottopone la sezione all'analisi ed alla validazione della Giunta ed all'esame tecnico dell'Organismo Indipendente di Valutazione.
4. Tali passi permettono l'approvazione, entro la scadenza di ottobre, della relazione Previsionale e Programmatica prevista dal 254/05 in coerenza con gli indirizzi strategici del Piano
5. Una volta elaborato il quadro strategico per l'esercizio successivo, il management camerale avvia il processo di elaborazione delle schede di programmazione.
6. Nell'ambito di tale processo vengono definiti gli obiettivi operativi e la ripartizione di risorse che consentono, entro il 31 dicembre, l'elaborazione e l'approvazione del preventivo economico e del budget direzionale, in coerenza con gli obiettivi operativi del Piano
7. Il passo successivo, dopo l'approvazione degli altri strumenti di programmazione, potrebbe essere un ulteriore incontro con gli stakeholder e l'analisi da parte del OIC per la validazione preventiva degli indicatori di performance.
8. Questo ultimo step di analisi consentirebbe l'approvazione della Giunta entro il 31 gennaio e l'adozione del Piano.

In sede di prima adozione, per l'esercizio 2011, il processo dovrà, per forza di cose, essere realizzato al contrario, partendo dai documenti di programmazione (RPP, preventivo economico e budget direzionale) in corso di approvazione e mutuando dagli stessi, con le opportune integrazioni, il Piano della Performance.

7. TRASPARENZA DEL PIANO

Il piano è reso conoscibile e scaricabile on line ad esclusione degli allegati, lasciati alla discrezionalità delle singola Camera.



Allegato sub d) alla deliberazione n. 260 del 22.12.2010

Allegato sub d)

Adempimenti già effettuati	Adempimenti da effettuare nel 2011	Adempimenti da effettuare nel 2012
<ul style="list-style-type: none">• Istituzione OIV (con delibera di Giunta n. 215 del 13 ottobre 2010)	<ul style="list-style-type: none">• Gli obiettivi attesi e le risorse, determinati ai sensi del 254/05 con un orizzonte temporale annuale, dovranno essere integrati, in sede di predisposizione del Piano della performance, con delle stime basate anche sulle indicazioni del piano pluriennale, per i successivi due esercizi.• I risultati attesi con riferimento agli interventi promozionali, definiti in fase di approvazione del Preventivo economico 2011, di tipo ancora quali-quantitativo e privi di indicatori definiti ex ante, verranno opportunamente integrati entro il 31 gennaio, con obiettivi quantitativi, indicatori e target, nell'ambito dell'approvazione del Piano della Performance.• Verranno definiti i parametri per la valutazione dei risultati da conseguire di cui al comma 4, art.8 del DPR 254/05 ed approvati contestualmente al Piano della Performance, consentendo al Segretario Generale, in fase di prima applicazione del Ciclo della performance, di assegnare ai dirigenti gli obiettivi da raggiungere, insieme con i parametri per la relativa valutazione.• Si elaborerà ed adotterà il Sistema di Valutazione della performance.• Entro il 31 gennaio, si elaborerà ed approverà il Piano della performance, con la definizione degli indirizzi strategici triennali, basati sul programma pluriennale dell'Ente.• Si provvederà all'adeguamento del ROUS.• L'assegnazione delle risorse ai dirigenti avverrà in una fase precedente (dicembre 2011) rispetto alla fase di assegnazione degli obiettivi da raggiungere (gennaio 2012).	<ul style="list-style-type: none">• Si puntualizzerà quanto adottato nel 2011, sulla base delle esperienze che nel frattempo saranno maturate e delle indicazioni di Unioncamere.• Elaborazione e adozione della Relazione sulla Performance entro il 30 giugno