

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

## **INDICE**

<b>1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA .....</b>	<b>4</b>
<b>2. GLI AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE (COSA SI MISURA E SI VALUTA) .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. Ambiti di misurazione della Performance Organizzativa. ....</b>	<b>5</b>
<b>2.2. Ambiti di misurazione della Performance Individuale:.....</b>	<b>8</b>
<b>3. COME SI MISURA E SI VALUTA: LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....</b>	<b>10</b>
<b>3.1. Le metodologie e gli strumenti utilizzati .....</b>	<b>10</b>
<b>3.2. La metodologia adottata nei diversi ambiti di misurazione e valutazione .....</b>	<b>12</b>
<b>3.3. Il Piano della Performance e la Relazione sulla Performance, documenti cardine della valutazione sulla performance organizzativa. ....</b>	<b>19</b>
<b>3.4. Utilizzo dei sistemi informativi. ....</b>	<b>20</b>
<b>3.5. La performance a livello di aggregazione organizzativa e gli ambiti di misurazione.....</b>	<b>20</b>
<b>4. COME SI MISURA E SI VALUTA: LA PERFORMANCE individuale .....</b>	<b>21</b>
<b>4.1. Obiettivi della misurazione e valutazione della performance individuale.....</b>	<b>21</b>
<b>4.2. Requisiti e principi alla base della metodologia .....</b>	<b>21</b>
<b>4.3. La metodologia per la valutazione della performance individuale del Segretario Generale. ....</b>	<b>22</b>
<b>4.4. La metodologia per la valutazione della performance individuale della dirigenza.....</b>	<b>24</b>
<b>4.5. La metodologia per la valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa. ....</b>	<b>25</b>
<b>4.6. La metodologia per la valutazione della performance individuale del personale non dirigente .....</b>	<b>27</b>
<b>4.7. Procedure di conciliazione.....</b>	<b>32</b>
<b>5. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE: FASI, TEMPI, SOGGETTI E RESPONSABILITÀ (QUANDO E CHI MISURA E VALUTA) .....</b>	<b>34</b>
<b>6. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO .....</b>	<b>36</b>

## Premessa

Il presente documento descrive il Sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito anche Sistema) della Camera di commercio Riviera di Liguria, ente camerale nato dall'accorpamento delle tre camere di commercio di Imperia, La Spezia, Savona intervenuto in data 26/4/2016.

Ogni amministrazione pubblica, in attuazione di quanto disposto dal D.Lgs. n. 150/2009, è tenuta a misurare e a valutare annualmente la performance organizzativa - con riferimento all'amministrazione nel suo complesso e alle aree di responsabilità in cui si articola - e la performance individuale, adottando a tale fine un apposito Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance è costituito dall'insieme, coerente e completo, dei soggetti, indicatori, metodologie e infrastruttura di supporto utilizzati per la misurazione e successiva valutazione dei risultati raggiunti dalla Camera di commercio in ciascun esercizio, in rapporto agli obiettivi strategici ed operativi definiti nei documenti di programmazione ed in particolare nel Piano della Performance.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance si colloca quindi nell'ambito del più ampio Ciclo di Gestione della Performance quale strumento rivolto allo sviluppo e al miglioramento del processo di programmazione e controllo.

La Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (la CIVIT, oggi ANAC)<sup>1</sup> ha individuato al riguardo le finalità che i S.M.V.P. adottati dalle pubbliche amministrazioni devono perseguire:

- migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione degli obiettivi;
- verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente le risorse e 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 di Misurazione e Valutazione della Performance descritto nel presente documento è stato definito tenendo conto delle caratteristiche organizzative della Camera di commercio Riviera di Liguria, e sulla base delle indicazioni presenti, oltre che nel D.Lgs. 27 ottobre 2009 n. 150,

- nelle linee guida contenute nelle Delibere della "Commissione per la Valutazione la Trasparenza l'Integrità delle amministrazioni pubbliche" (CIVIT) n. 89/2010, n. 104/2010, n. 114/2010 e n. 1/2012;
- nel documento "Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Guida e indicazioni utili per la definizione del sistema e la redazione del documento" emanato da Unioncamere.

Il funzionamento del sistema viene annualmente monitorato dall'Organismo Indipendente di Valutazione nell'ambito della Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni e i risultati del monitoraggio sono utilizzati ai fini dell'aggiornamento e del miglioramento del sistema stesso.

---

<sup>1</sup> A seguito del DL 90/2014 il coordinamento del sistema della misurazione e valutazione della performance è stato assegnato al Dipartimento Funzione Pubblica.

## 1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

---

Il Sistema di misurazione e valutazione è, come ricordato nella premessa, un insieme strutturato di metodologie, risorse e azioni che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della performance di un Ente. La descrizione del Sistema della Camera di Commercio Riviera di Liguria richiede pertanto l'esame dei seguenti elementi che costituiscono le "parti componenti" dello stesso.

### 1.1 L'Ente

Il presente documento descrive il Sistema della Camera di Commercio Riviera di Liguria, ente costituitosi nell'aprile 2016 per effetto della fusione delle preesistenti Camere di commercio di Imperia, La Spezia e Savona e che opera per il perseguimento degli scopi assegnati dalla Legge 580/93 e ss. mm..

In relazione ai compiti assegnati, la Camera di commercio ha individuato quali Aree di Intervento

- l' Area di Intervento Registro Imprese e Regolazione e Tutela del Mercato
- l' Area di Intervento Competitività e Sviluppo Imprese
- l' Area di Intervento Internazionalizzazione delle Imprese
- l' Area di Intervento Funzionamento e Sviluppo delle Risorse dell'Ente

Da un punto di vista organizzativo, l'Ente, che si colloca tra le Camere di medio-grandi dimensioni ed è operativo sulle tre sedi di Imperia, La Spezia e Savona, è dotato di una struttura articolata in quattro Aree dirigenziali: l'Area Risorse Umane, finanziarie e patrimonio, l'Area Servizi Anagrafico certificativi e regolazione del mercato, l'Area Sviluppo Economico e l'Area del Segretario Generale, vertice della struttura, nella quale operano anche tre unità di staff, volte a supportare lo stesso nel raccordo tra la struttura e gli Organi, nonché per lo svolgimento di funzioni chiave che interessano per competenze l'intera organizzazione<sup>2</sup>, tra le quali la pianificazione e il controllo<sup>3</sup>.

Le caratteristiche del contesto di riferimento in cui si inserisce il Sistema risultano di fondamentale importanza al fine della definizione della articolazione e complessità del sistema stesso, oltre che dell'individuazione dei ruoli e compiti delle diverse figure e strutture coinvolte.

Nello specifico dell'Ente Camera di commercio Riviera di Liguria il contesto assume particolare rilevanza: il nuovo ente accorpato infatti nasce nell'ambito della riforma del sistema camerale e la ricerca di forme di efficientamento è alla base di tutte le principali scelte organizzative.

Infine, è da sottolineare che ai fini della misurazione e valutazione della performance l'Ente viene inteso nella sua dimensione "estesa", rientrando nei confini del Sistema anche l'azione delle aziende speciali che svolgono attività istituzionali delegate.

### 1.2. L'oggetto della misurazione e valutazione

La performance - uno dei perni, insieme alla trasparenza e la premialità, sui cui è stato costruito il Decreto 150 (cosiddetta "Riforma Brunetta") – nell'ambito della normativa 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.

---

<sup>2</sup> Numerose informazioni aggiuntive sull'attività e la struttura dell'Ente possono essere reperite nelle Relazioni Previsionali e Programmatiche e nei Piani della Performance dell'Ente.

<sup>3</sup> Il servizio preposto alla pianificazione è incaricato anche dello svolgimento delle funzioni che il Decreto 150 assegna alla struttura di supporto all'OIV.

Da questa definizione emerge chiaramente la necessità di un approccio sistemico ed integrato alla misurazione e la valutazione della performance sia a livello organizzativo (sia a livello complessivo che di unità organizzativa) che individuale.

Per quanto riguarda i concetti di misurazione e di valutazione, si ricorda che, nell'ambito della normativa in oggetto, 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", laddove 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".

Nella sezione 2 sono descritti i diversi ambiti di misurazione e valutazione in cui sono articolate la performance organizzativa e la performance individuale.

### **1.3. Le metodologie e le procedure**

Nel documento sono descritti le metodologie adottate e i modelli che sono alla base del funzionamento del Sistema sia in relazione alla performance organizzativa che in relazione alla performance individuale, nonché i ruoli degli "attori" che a diverso titolo partecipano al ciclo.

Si rinvia ai capitoli 3 e 4.

### **1.4. Il processo – soggetti coinvolti, fasi e tempi**

Il Decreto prevede che il Sistema individui il processo di misurazione e valutazione e in particolare "... le fasi, i tempi, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance". Nella sezione 5 sono descritti gli elementi di processo essenziali ai fini della misurazione e valutazione della performance sia nella fase ex ante, con la definizione di obiettivi e indicatori target, che nelle fasi in itinere, con le necessarie verifiche volte ad avviare tempestivi interventi correttivi, che ex post, con la verifica circa gli effettivi scostamenti.

### **1.5. L'interazione con altri sistemi operanti all'interno dell'Ente**

Nella sezione 6 viene illustrato come i sistemi di programmazione e controllo (strategico e di gestione) si raccordino con il Sistema di Misurazione e Valutazione.

## **2. GLI AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE (COSA SI MISURA E SI VALUTA)**

---

In coerenza con gli articoli 8 e 9 del D. Lgs. n. 150 del 2009, come riformato alla luce del D. Lgs. n. 74 del 25 maggio 2017, e sulla base delle indicazioni di cui alla delibera CIVIT n. 104 sono stati individuati gli ambiti di misurazione della performance organizzativa e individuale di seguito descritti.

### **2.1. Ambiti di misurazione della Performance Organizzativa.**

#### **1. Attuazione della strategia e impatto dell'azione amministrativa**

La Camera di commercio Riviera di Liguria nel Piano della Performance definisce, sulla base delle Linee Strategiche definite nel Programma pluriennale per il periodo corrispondente alla durata del mandato, gli obiettivi strategici con valenza pluriennale e i relativi risultati attesi, questi ultimi espressi tramite specifici

indicatori e relativo target. Gli obiettivi strategici sono verificati in corso d'anno e a conclusione dell'esercizio e, eventualmente, sono aggiornati con il Piano della Performance.

Per ciascun obiettivo strategico viene compilata e tenuta aggiornata una "scheda obiettivo strategico".

L'ambito di misurazione "grado di attuazione della strategia e impatto dell'azione amministrativa" consente di verificare ex post (alla fine di ciascun esercizio) se la Camera di commercio ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati in linea con quanto previsto.

Rientra in questo ambito la misurazione del grado di raggiungimento dei cosiddetti "obiettivi generali" definiti a livello centrale con lo scopo di identificare le priorità in termini di attività delle pubbliche amministrazioni coerentemente con le politiche nazionali<sup>4</sup>.

## **2. Attuazione degli obiettivi operativi**

Ogni obiettivo strategico viene declinato, secondo un sistema a cascata (cd Albero della Performance) in obiettivi operativi annuali per ciascuno dei quali sono definite responsabilità, indicatori, target e, qualora vi sia uno stanziamento specifico, risorse. Ogni obiettivo operativo può a sua volta prevedere specifiche azioni (eventuali). Gli obiettivi operativi possono essere misurati tramite indicatori di output, di efficienza, di efficacia, di qualità oppure in termini di rispetto di tempistiche qualora venga definito un piano operativo.

Per ciascun obiettivo operativo viene compilata e tenuta aggiornata una "scheda obiettivo operativo".

L'ambito di misurazione "attuazione degli obiettivi operativi" consente di misurare in itinere ed ex post (alla fine di ciascun esercizio) il livello di realizzazione dei singoli obiettivi operativi e dei programmi di attività che li contengono.

## **3. Rispetto dei target fissati relativamente alle Attività programmate (adempimenti di legge e/o altre attività "vincolate")**

L'azione annuale o "operativa" della Camera di Commercio si sviluppa non solo in relazione al raggiungimento degli obiettivi operativi fissati per il raggiungimento degli obiettivi strategici, ma anche in relazione al raggiungimento di target fissati con riferimento a attività programmate per la messa "in opera" di adempimenti di legge e/o altre attività "vincolate" o anche di azioni correttive o di miglioramento.

## **4. Efficacia, efficienza e qualità dei processi (attività e servizi)**

L'ambito di misurazione in oggetto si riferisce ai processi (relativi a attività interne e/o a servizi rivolti all'esterno) attraverso i quali la Camera di commercio esplica la propria azione "standard". L'ambito di misurazione in oggetto si declina in

- verifica del rispetto dei target relativi al "portafoglio delle attività e dei servizi", che consente di dare indicazione ex post del livello di attività e di servizio effettivamente realizzato rispetto agli obiettivi prefissati nel Piano della Performance;
- monitoraggio di un set di indicatori di efficacia, efficienza, qualità e dei volumi degli output con confronto (benchmarking) rispetto ai corrispondenti dati di altri Enti camerali (cluster, dato nazionale e mediane<sup>5</sup>).

---

<sup>4</sup> Rif.: art. 5, comma 01, lett.a del D. Lgs. 150/2009 come riformato dal D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74.

Con particolare riferimento all'efficienza nell'impiego delle risorse, l'Ente monitora i costi dei processi (dati dai costi del personale e da costi di altra natura) che vengono tenuti sotto controllo nel loro andamento temporale ed anche in rapporto ad altre realtà camerali, in un'ottica di miglioramento continuo.

Sul punto si deve sottolineare che il decreto legislativo 25/11/2016 n. 219, recentemente emanato per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio, ha previsto che tariffe e diritti camerali siano definiti sulla base dei costi standard di gestione e di fornitura dei servizi; da ciò deriva la particolare rilevanza del monitoraggio sopra descritto.

Nel merito si ricorda che processi<sup>6</sup> della Camera di commercio possono essere classificati in:

- processi primari, direttamente correlati all'erogazione dei servizi della Camera di commercio il cui valore aggiunto è direttamente percepito dall'utente finale:

- Registro delle Imprese, REA e Albo Artigiani
- Certificazioni per l'estero
- Protesti
- Metrologia legale
- Forme alternative di giustizia
- Promozione territorio e imprese

- processi di supporto, legati alla funzionalità della Camera di commercio e che contribuiscono solo indirettamente alla erogazione del servizio all'utente finale:

- Supporto agli organi istituzionali
- Sviluppo risorse umane
- Fornitura beni e servizi
- Gestione del diritto annuale
- Gestione contabilità e liquidità

## 5. Salute economico – finanziaria e struttura

L'ambito di valutazione "Salute economico – finanziaria e struttura" afferisce il monitoraggio delle condizioni di base senza le quali l'Ente non sarebbe in grado di perseguire le strategie, di svolgere le attività e di erogare i servizi con determinati livelli di servizio.

La valutazione dello stato di salute dell'amministrazione mira a

- monitorare le tre dimensioni dell'equilibrio generale: equilibrio economico (bilanciamento tra i ricavi di esercizio e i costi di esercizio), equilibrio patrimoniale (bilanciamento tra le diverse tipologie di fonti e di impieghi), equilibrio finanziario (bilanciamento tra i flussi finanziari in entrata e quelli in uscita, considerati in un determinato arco temporale),
- monitorare l'allocazione delle risorse umane; ciò che viene monitorato con riferimento a quest'ultima dimensione è quindi il personale (espresso in unità e/o FTE) in termini di consistenza,

---

<sup>5</sup> Nelle Camere di commercio lo strumento a supporto del benchmarking è il sistema informativo PARETO.

<sup>6</sup> L'Ente Camera di commercio Riviera di Liguria fa riferimento alla Mappa dei Processi definita, e costantemente aggiornata, da Unioncamere e che si basa sulla distinzione

PROCESSI DI SUPPORTO: PORTAFOGLIO PROCESSI FUNZIONE ISTITUZIONALE A (Organi Istituzionali e Segreteria Generale) e PORTAFOGLIO PROCESSI FUNZIONE ISTITUZIONALE B (Servizi di Supporto)

PROCESSI PRIMARI: PORTAFOGLIO PROCESSI FUNZIONE ISTITUZIONALE C (Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato) e PORTAFOGLIO PROCESSI FUNZIONE ISTITUZIONALE D (Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica)

dimensionamento rispetto al bacino di imprese, dimensionamento per funzioni istituzionali e processi, grado di esternalizzazione.

Nel Piano della Performance sono individuati i livelli considerati ottimali degli indicatori selezionati. Uno scostamento (significativo) del risultato effettivamente conseguito dal target indica che devono essere poste in essere azioni correttive per ripristinare la necessaria situazione di equilibrio.

Oltre agli indicatori individuati ai fini della performance “attesa”, sono monitorati anche altri indicatori economico patrimoniali e di struttura, con confronto (benchmarking) rispetto ai corrispondenti dati di altri Enti camerali (posizionamento rispetto a cluster, dato nazionale e mediane<sup>7</sup>)

## **6. Grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi camerali**

Come previsto dal Decreto 150/2009, l’Ente procede periodicamente alla rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi camerali, attraverso indagini di customer satisfaction, sistemi di CRM, utilizzo di questionari, etc. incentivando anche la possibilità per cittadini e imprese di essere “parte attiva” nella valutazione sulla qualità dei servizi resi dall’amministrazione.

## **7. Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell’organizzazione e delle competenze professionali**

Attraverso audit mirati, l’Ente procede periodicamente alla misurazione e valutazione dell’ambito in oggetto analizzando:

- la situazione dell’organizzazione,
- la situazione della logistica interna (layout degli uffici) e della rete informatica,
- situazione dell’aggiornamento professionale,

anche al fine della definizione di opportune azioni di miglioramento e della fissazione di obiettivi.

## **8. Sviluppo quantitativo e qualitativo delle relazioni**

Attraverso audit mirati, l’Ente procede periodicamente alla misurazione e valutazione delle relazioni con i cittadini, gli enti e le istituzioni con cui l’Ente collabora, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche al fine della definizione di opportune azioni di miglioramento e della fissazione di obiettivi, al fine di elevare il livello qualitativo dell’interazione e del dialogo tra cittadini, stakeholders e istituzioni pubbliche.

## **9. Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità**

Attraverso audit mirati, l’Ente procede periodicamente alla misurazione e valutazione dell’ambito in oggetto: gli obiettivi di pari opportunità vengono infatti assunti nelle fasi del ciclo di gestione della performance, ovvero vengono integrati nel sistema dal Piano di azioni positive e eventualmente dal bilancio di genere; vengono inoltre monitorati quali sono stati gli impatti prodotti rispetto alla erogazione del servizio e la gestione delle risorse umane.

## **2.2. Ambiti di misurazione della Performance Individuale**

Gli ambiti di misurazione della performance individuale individuati sono diversi a seconda del ruolo organizzativo ricoperto dalle figure oggetto di valutazione.

---

<sup>7</sup> Nelle Camere di commercio lo strumento a supporto del benchmarking è il sistema informativo PARETO.

Tenuto dunque conto che i ruoli organizzativi valutati sono i seguenti:

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

gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale sono individuati come di seguito.

#### **Segretario Generale**

- Performance dell'ente nel suo complesso
- Obiettivi performance organizzativa di area + obiettivi individuali
- Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate (fattore che comprende la capacità di valutazione dei collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi<sup>8</sup>).

#### **Dirigenti**

- Performance dell'ente nel suo complesso
- Obiettivi performance organizzativa di area + obiettivi individuali
- Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate (fattore che comprende la capacità di valutazione dei collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi<sup>9</sup>).

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

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

#### **Dipendenti**

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

---

<sup>8</sup> La capacità di valutazione dei collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi, è

<sup>9</sup> La capacità di valutazione dei collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi, è

### **3. COME SI MISURA E SI VALUTA: LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

---

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

Nelle pagine che seguono è riportata, a scopo introduttivo, una descrizione generale delle metodologie e degli strumenti utilizzati e successivamente, per ogni "ambito di misurazione e valutazione" della performance organizzativa, sono riportate le modalità operative adottate con precisazione di "cosa" si misura e di "come" si misura.

Considerato infine che il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa adottato si sviluppa su due livelli, il livello della performance complessiva di Ente e il livello di performance delle unità organizzative coinvolte, la sezione si conclude con la descrizione di come interagiscono i due livelli suddetti, ovvero il livello complessivo e il contributo che ciascun ambito organizzativo, all'interno della Camera, fornisce alla performance complessiva dell'Ente.

#### **3.1. Le metodologie e gli strumenti utilizzati**

Come premesso, la performance organizzativa esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi, collegati, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni dei cittadini. Elemento centrale sono dunque gli obiettivi.

Per i diversi ambiti di valutazione, L'Ente camerale procede a identificare obiettivi che, ai sensi dell'articolo 5 del d.lgs 150/2009, possiedano le seguenti caratteristiche:

- 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.

Al fine di conferire oggettività alle misurazioni (cd processi quantitativi di rilevazione) agli obiettivi vengono associati indicatori e target.

Gli indicatori consentono all'Ente di acquisire informazioni e dati in modo strutturato.

I target (valori attesi) vengono associati agli indicatori consentendo all'Ente:

- nella fase di pianificazione, di identificare con chiarezza gli obiettivi (art. 5, co. 2, lett. b) del Decreto);
- nella fase di rendicontazione, di valutare la performance, partendo dall'analisi dello scostamento tra i risultati conseguiti e quelli attesi (art. 10, co. 1, lett. b) del Decreto).

A seconda delle caratteristiche degli ambiti oggetto di misurazione e della dimensione che deve essere misurata (efficienza, efficacia o altre dimensioni), vengono utilizzati dall'Ente per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa le seguenti diverse tipologie di indicatori:

- indicatori di *outcome*: esprimono l'impatto, il risultato ultimo di un'attività o processo dal punto di vista degli utenti e, più in generale, degli stakeholder. Tipicamente associati agli obiettivi strategici, indicatori di outcome saranno introdotti progressivamente nel sistema di misurazione della performance organizzativa.
- indicatori di *output*: esprimono il risultato che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo.
- indicatori di efficacia: misurano la capacità di raggiungere gli obiettivi definiti in sede di programmazione nonché di dare attuazione agli adempimenti previsti dalle norme, mettendo in relazione il risultato raggiunto con quello atteso (target) e rilevandone lo scostamento.
- indicatori di efficienza: misurano la capacità di utilizzare in modo ottimale le risorse rispetto ai risultati da conseguire, considerando il rapporto tra risorse impiegate (umane e/o finanziarie) e risultato ottenuto.
- indicatori di qualità: misurano le caratteristiche dei servizi erogati rispetto a standard di riferimento (qualità effettiva) oppure il livello di rispondenza dei servizi erogati alle aspettative dell'utenza (qualità percepita). A loro volta, gli indicatori di qualità sono articolati secondo quattro dimensioni rilevanti: *accessibilità* (attiene alle modalità di fruizione di un servizio o di una prestazione); *tempestività* (intesa come il tempo intercorrente tra il momento della richiesta e il momento dell'erogazione del servizio o della prestazione); *trasparenza* (intesa come disponibilità/diffusione di informazioni all'utenza); *conformità* (intesa come rispondenza del servizio o della prestazione erogata a ciò che l'utente può aspettarsi).

Ciascun indicatore deve comunque sempre possedere i seguenti requisiti:

- comprensibilità: deve essere chiaramente definito, contestualizzato, comprensibile anche a persone con conoscenze non specialistiche;
- rilevanza: deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano e attribuibile ad attività chiave tra quelle svolte dall'amministrazione;
- confrontabilità: deve consentire comparazioni diacroniche e sincroniche;
- fattibilità: la raccolta di informazioni per la sua misurazione deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie, nonché di sistemi informativi;
- affidabilità: deve rappresentare in maniera sufficientemente accurata la realtà che si sta misurando.

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

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

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

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

Altro strumento ritenuto di importanza centrale nell'ambito del Sistema è l'utilizzo di sistemi di benchmarking, ovvero l'attivazione del confronto con amministrazioni analoghe (art. 5, co.2, lett. e) del Decreto), tramite i quali l'Ente può

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

Nell'ambito del sistema camerale lo strumento di riferimento ai fini del benchmarking è il Sistema Informativo Pareto<sup>10</sup> che utilizza indicatori che sono stati elaborati ai sensi dell'articolo 35 del D.P.R n. 254 del 2005 e che consentono confronti nei seguenti ambiti:

- efficacia, efficienza e qualità
- salute economico-finanziaria e struttura

### **3.2. La metodologia adottata nei diversi ambiti di misurazione e valutazione**

#### **1. Grado di attuazione della strategia e impatto dell'azione amministrativa**

Per ogni area di intervento sono individuate una o più Linee strategiche che vengono declinate in Obiettivi strategici.

Gli Obiettivi strategici possono essere formulati con diverse modalità; conseguentemente, la misurazione può avvenire con indicatori di output o con indicatori di efficacia, di efficienza o di qualità.

Quando è possibile vengono fissati anche obiettivi di outcome, o comunque obiettivi di outcome<sup>11</sup> possono essere individuati come obiettivi da traguardare.

Gli obiettivi di specifici programmi strategici infatti possono 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, gli effetti prodotti dalle iniziative camerali in termini di "Processo di internazionalizzazione dell'impresa locale" su di un determinato territorio di riferimento possono essere misurati nel medio lungo periodo attraverso il rapporto (indicatore di outcome) 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.

Costituiscono invece 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.

---

<sup>10</sup> Nell'ambito del sistema Pareto, il confronto viene attivato attraverso comparazione con Camere di Commercio:

- di natura dimensionale analoga, ossia con Camere di Commercio che hanno un bacino di utenza della stessa grandezza;
- della stessa area geografica;
- a livello nazionale.

<sup>11</sup> Si ricorda qui che 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*. Il raggiungimento di tali obiettivi è misurato, pertanto, attraverso indicatori di *outcome*.

Per ogni obiettivo strategico nel Piano della Performance sono individuati uno o più indicatori e uno o più target.

Gli obiettivi strategici sono monitorati dal Segretario Generale con l'ausilio del Servizio preposto alla Pianificazione e Controllo in corso d'anno (al 30/6) e a consuntivo (situazione al 31/12), attraverso rilevazioni interne e richieste di dati e informazioni al dirigente individuato per il presidio dell'obiettivo.

All'attività di monitoraggio partecipa l'OIV il quale esercita un ruolo sia tecnico che di garanzia, intervenendo nel merito con controlli e analisi mirate e certificando i risultati.

L'iter relativo all'utilizzo – da parte del Segretario Generale e della Giunta - dei risultati delle due azioni di monitoraggio suddette è sintetizzato come di seguito.

Controllo strategico – situazione al 30/6.

- La verifica viene effettuata dal Segretario Generale con l'ausilio del Servizio preposto alla Pianificazione e Controllo nell'ambito del monitoraggio al 30/6 del raggiungimento degli obiettivi fissati nel Piano della Performance.
- I risultati sono esaminati dal Segretario Generale, il quale valuta la necessità dell'adozione di eventuali provvedimenti e riferisce alla Giunta camerale entro fine luglio.
- La Giunta, alla luce di quanto riferito, valuta l'adozione di azioni correttive e/o di interventi sul Piano della Performance, con modifiche agli Obiettivi Strategici.
- Nel processo è coinvolto anche l'Organismo Indipendente di Valutazione, che concorre, come organo tecnico – e di terza parte – all'analisi del grado di attuazione della strategia nei confronti della Giunta camerale. L'OIV ha infatti tra i suoi compiti anche l'attività di supporto al processo decisionale degli Organi politico-amministrativi della Camera di commercio. Con questa finalità l'OIV svolge un'attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'Ente rispetto al raggiungimento degli Obiettivi Strategici, volta ad analizzare ed evidenziare gli eventuali scostamenti delle attività e dei risultati raggiunti rispetto ai programmi e rispetto agli obiettivi e ai target di performance attesi, al fine di individuare azioni di miglioramento, ovvero eventuali correzioni da apportare alle linee di indirizzo e ai documenti di programmazione.

Controllo strategico annuale (entro aprile).

- La verifica circa il raggiungimento degli Obiettivi strategici a livello di consuntivo annuale viene effettuata dal Segretario Generale con l'ausilio del Servizio preposto alla Pianificazione e Controllo nell'ambito della consuntivazione annuale sulla performance organizzativa. I risultati della verifica rappresentano "un input" rispetto alla Relazione sulla Gestione e alla Relazione annuale sulla Performance, predisposte dal Segretario Generale e approvate dalla Giunta.
- Anche in sede di rendicontazione annuale l'Organismo Indipendente di Valutazione contribuisce, come organo tecnico – e di terza parte – all'analisi del grado di attuazione della strategia nei confronti della Giunta camerale<sup>12</sup>.

Come in precedenza detto, rientra in questo ambito anche la misurazione del grado di raggiungimento dei cosiddetti "obiettivi generali" definiti a livello centrale in coerenza con le politiche nazionali<sup>13</sup>. Tali obiettivi, che sono determinati con apposite linee guida fissate con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, sono misurati e valutati attraverso indicatori di volta in volta individuati.

---

<sup>12</sup> In merito agli adempimenti in tema di valutazione e controllo strategico, che rappresentano l'unico elemento di continuità rispetto all'attività degli Organi di Valutazione Strategica, il lavoro dell'OIV si deve tradurre, nella fase finale quindi del ciclo della performance ossia nella fase di rendicontazione, nel dare evidenza al livello di conseguimento degli obiettivi individuati in sede di pianificazione e programmazione e alle modalità messe in atto per raggiungere le performance attese (risorse economiche e strumentali, azioni, etc.) e, quindi, di fornire elementi per consentire di intervenire sulle criticità o per modificare la pianificazione strategica di lungo periodo.

<sup>13</sup> Rif.: art. 5, comma 01, lett.a del D. Lgs. 150/2009 come riformato dal D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74.

## **2. Grado di attuazione degli obiettivi operativi**

Gli obiettivi operativi fissati per il raggiungimento degli Obiettivi Strategici possono essere misurati tramite indicatori di output, ma anche di efficienza ed efficacia (riferiti alle risorse umane e materiali utilizzate), o di qualità dei servizi erogati.

A titolo esemplificativo:

- per misurare i risultati ottenuti nell'ambito di progetti operativi, possono essere usati indicatori di output come il n° di missioni organizzate dalla Camera ed il n° di incontri complessivi organizzati tra le imprese e gli operatori esteri.
- per misurare rispettivamente l'ottimale utilizzo delle risorse umane e materiali impiegate e la capacità di raggiungimento di un obiettivo possono essere usati indicatori di efficienza ed efficacia quali i rapporti "spesa complessiva/n° iniziative" o "spesa complessiva/imprese partecipanti" (esempi di indicatori di efficienza delle iniziative per l'internazionalizzazione) e il "n° medio di partecipanti per iniziativa (esempio di indicatore di efficacia delle medesime iniziative per l'internazionalizzazione).

Gli obiettivi operativi sono monitorati dal Segretario Generale con l'ausilio del Servizio preposto alla Pianificazione e Controllo in corso d'anno (al 30/6) e a consuntivo (situazione al 31/12), attraverso rilevazioni interne e richieste di dati e informazioni al dirigente individuato per il presidio dell'obiettivo operativo.

All'attività di monitoraggio partecipa l'OIV, il quale esercita un ruolo sia tecnico che di garanzia, intervenendo nel merito con controlli e analisi mirate e certificando i risultati.

L'iter relativo all'utilizzo – da parte del Segretario Generale e della Giunta - dei risultati delle due azioni di monitoraggio suddette è sintetizzato come di seguito.

Monitoraggio periodico semestrale – situazione al 30/6.

- La verifica viene effettuata dal Segretario Generale con l'ausilio del Servizio preposto alla Pianificazione e Controllo nell'ambito del monitoraggio al 30/6 del raggiungimento degli obiettivi fissati nel Piano della Performance al 30 giugno.
- I risultati sono esaminati dal Segretario Generale, il quale valuta la necessità dell'adozione di eventuali provvedimenti e riferisce alla Giunta camerale entro fine luglio.
- La Giunta, alla luce di quanto riferito, approva l'adozione di eventuali azioni correttive e/o di interventi sul Piano della Performance con modifiche agli Obiettivi operativi, come da proposta del Segretario Generale.

Verifica annuale (entro aprile).

- La verifica circa il raggiungimento degli Obiettivi operativi a livello di consuntivo annuale viene effettuata dal Segretario Generale con l'ausilio del Servizio preposto alla Pianificazione e Controllo nell'ambito della consuntivazione annuale sulla performance organizzativa. I risultati della verifica rappresentano "input" rispetto alla Relazione sulla Gestione e alla Relazione annuale sulla Performance, predisposte dal Segretario Generale e approvate dalla Giunta.

## **3. Grado di attuazione in relazione ai Target fissati relativamente alle Attività programmate (adempimenti di legge e/o altre attività "vincolate")**

Il raggiungimento di Target da rispettare in termini di attività programmate (adempimenti di legge e/o altre attività "vincolate") viene misurato tipicamente in termini di rispetto delle tempistiche pianificate e/o di output prodotti

I target sono monitorati dal Servizio preposto alla Pianificazione e Controllo in corso d'anno (al 30/6) e a consuntivo (situazione al 31/12), attraverso rilevazioni interne e richieste di dati e informazioni al dirigente individuato per il presidio dell'attività.

All'attività di monitoraggio partecipa l'OIV, il quale esercita un ruolo sia tecnico che di garanzia, intervenendo nel merito con controlli e analisi mirate e certificando i risultati.

L'iter relativo all'utilizzo – da parte del Segretario Generale e della Giunta - dei risultati delle due azioni di monitoraggio suddette è sintetizzato come di seguito.

Monitoraggio periodico semestrale – situazione al 30/6.

- La verifica viene effettuata dal Segretario Generale con l'ausilio del Servizio preposto alla Pianificazione e Controllo nell'ambito del monitoraggio al 30/6 del raggiungimento degli obiettivi fissati nel Piano della Performance al 30 giugno.
- I risultati sono esaminati dal Segretario Generale, il quale valuta la necessità dell'adozione di eventuali provvedimenti e riferisce alla Giunta camerale entro fine luglio.
- La Giunta, alla luce di quanto riferito, approva l'adozione di eventuali azioni correttive e/o di interventi sul Piano della Performance con modifiche ai target in termini di attività programmate, come da proposta del Segretario Generale.

Verifica annuale (entro aprile).

- La verifica circa il raggiungimento degli Obiettivi operativi a livello di consuntivo annuale viene effettuata dal Segretario Generale con l'ausilio del Servizio preposto alla Pianificazione e Controllo nell'ambito della consuntivazione annuale sulla performance organizzativa. I risultati della verifica rappresentano "input" rispetto alla Relazione sulla Gestione e alla Relazione annuale sulla Performance, predisposte dal Segretario Generale e approvate dalla Giunta.

#### **4. Efficacia, efficienza e qualità dei processi (attività e servizi)**

L'ambito di misurazione in oggetto si traduce in tre "sottoambiti" distinti, ovvero il monitoraggio degli obiettivi in termini di efficacia, efficienza e qualità inseriti nel Piano della Performance, il monitoraggio di un set di indicatori sull'efficacia, efficienza e qualità con confronto rispetto ai corrispondenti dati di altri Enti camerali, il monitoraggio del costo dei processi.

1. Il rispetto dei target relativi al "portafoglio delle attività e dei servizi" inseriti nel Piano della Performance vede due momenti di verifica:

Monitoraggio periodico semestrale – situazione al 30/6.

- La verifica viene effettuata dal Segretario Generale con l'ausilio del Servizio preposto alla Pianificazione e Controllo nell'ambito del monitoraggio al 30/6 del raggiungimento degli obiettivi fissati nel Piano della Performance al 30 giugno.
- I risultati sono esaminati dal Segretario Generale, il quale valuta la necessità dell'adozione di eventuali provvedimenti e riferisce alla Giunta camerale entro fine luglio.
- La Giunta, alla luce di quanto riferito, approva l'adozione di eventuali azioni correttive e/o di interventi sul Piano della Performance con modifiche ai target in termini di efficacia, efficienza e qualità, come da proposta del Segretario Generale.

Verifica annuale (entro aprile).

- La verifica circa il raggiungimento dei target relativi agli obiettivi in termini di efficacia, efficienza e qualità a livello di consuntivo annuale viene effettuata dal Segretario Generale con l'ausilio del Servizio preposto alla Pianificazione e Controllo nell'ambito

della consuntivazione annuale sulla performance organizzativa. I risultati della verifica rappresentano “input” rispetto alla Relazione sulla Gestione e alla Relazione annuale sulla Performance, predisposte dal Segretario Generale e approvate dalla Giunta.

Alle due suddette attività di monitoraggio partecipa l’OIV, il quale esercita un ruolo sia tecnico che di garanzia, intervenendo nel merito con controlli e analisi mirate e certificando i risultati.

2. Il monitoraggio del set di indicatori di efficacia, efficienza, qualità (e anche dei volumi degli output) con confronto rispetto ai corrispondenti dati di altri Enti camerali (cluster, dato nazionale e mediane<sup>14</sup>) avviene ex post, su base annua (tipicamente entro il mese di giugno dell’anno successivo all’anno oggetto di verifica).

Al fine di tale monitoraggio, il Servizio preposto trasmette i dati a Unioncamere, che provvede all’elaborazione degli stessi e alla pubblicazione dei risultati sulla piattaforma informatica dedicata.

I dati pubblicati sono oggetto di un’analisi ad hoc, curata annualmente dal Servizio preposto al fine di verificare la necessità – e di proporre l’adozione - di azioni correttive. Anche le informazioni in oggetto entrano nel processo volto alla programmazione dell’anno successivo.

3. Il monitoraggio del costo dei processi con confronto rispetto ai corrispondenti dati di altri Enti camerali (cluster, dato nazionale e mediane<sup>15</sup>) e/o con confronto rispetto a anni precedenti avviene ex post, su base annua (tipicamente entro il mese di giugno dell’anno successivo all’anno oggetto di verifica).

Al fine di tale monitoraggio, il Servizio preposto trasmette i dati necessari<sup>16</sup> (fte dedicati ai processi, costi direttamente imputati ai processi, costi indiretti) a Unioncamere, che provvede all’elaborazione degli stessi e alla pubblicazione dei risultati sulla piattaforma informatica dedicata.

I dati pubblicati sono oggetto di un’analisi ad hoc, curata annualmente dal Servizio preposto al fine di verificare la necessità – e di proporre l’adozione - di azioni correttive. Anche le informazioni in oggetto entrano nel processo volto alla programmazione dell’anno successivo.

Infine, si sottolinea che il costo dei processi, oltre a essere un dato che rileva in sé, è un dato che viene utilizzato come componente (numeratore/denominatore) di altri indicatori utilizzati ai fini della misurazione e valutazione dell’efficacia, efficienza e qualità dei processi.

Nei primi due sottoambiti sono utilizzati indicatori di efficacia, efficienza e qualità, come più sopra descritti. Nel terzo sottoambito oggetto di analisi sono le “misure” “costi dei processi” e “numero di ore – anche espresse in FTE – assorbite dai processi”.

## **5. Salute economico – finanziaria e struttura (stato di salute dell’amministrazione)**

L’ambito di valutazione “stato di salute dell’amministrazione” riguarda le condizioni necessarie a garantire la capacità della Camera di commercio di perseguire le strategie, di svolgere le attività e di erogare i servizi.

---

<sup>14</sup> Nelle Camere di commercio lo strumento a supporto del benchmarking in materia di indicatori di efficacia, efficienza e qualità è il sistema informativo PARETO.

<sup>15</sup> Nelle Camere di commercio lo strumento a supporto del benchmarking in materia di costi di processo è il sistema informativo KRONOS.

<sup>16</sup> L’attività in oggetto può essere svolta naturalmente solo dopo l’approvazione del bilancio al 31/12.

La valutazione dello stato di salute dell'amministrazione si avvale di

- indicatori economico-patrimoniali, attraverso i quali è possibile monitorare le tre dimensioni dell'equilibrio generale – equilibrio economico (bilanciamento tra i ricavi di esercizio e i costi di esercizio), equilibrio patrimoniale (bilanciamento tra le diverse tipologie di fonti e di impieghi), equilibrio finanziario (bilanciamento tra i flussi finanziari in entrata e quelli in uscita, considerati in un determinato arco temporale). Si tratta in sintesi di indicatori di bilancio che comprendono i tradizionali ratios su liquidità, sostenibilità economica e solidità patrimoniale, ai quali si affiancano indicatori sul costo medio del personale e sulla composizione di costi e ricavi.
- indicatori di struttura, attraverso i quali è possibile monitorare le variabili strutturali (allocazione delle risorse, ...); ciò che viene monitorato in particolare con riferimento a quest'ultima dimensione è il personale (unità e FTE) in termini di consistenza, dimensionamento rispetto al bacino di imprese, dimensionamento per funzioni istituzionali e processi, grado di esternalizzazione.

Nel Piano della Performance sono individuati i livelli considerati ottimali di indicatori selezionati. Uno scostamento (significativo) del risultato effettivamente conseguito dal target indica che devono essere poste in essere azioni correttive per ripristinare la necessaria situazione di equilibrio.

Oltre agli indicatori individuati ai fini della performance "attesa", sono monitorati altri indicatori economico patrimoniali e di struttura, con confronto rispetto ai corrispondenti dati di altri Enti camerali (posizionamento rispetto a cluster, dato nazionale e mediane<sup>17</sup>).

## **6. Grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi camerali**

Come sopra detto, l'Ente attiva periodicamente, ai fini della rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi camerali, indagini di customer satisfaction, attraverso sistemi di CRM, utilizzo di questionari, etc. , e, più in generale, favorisce ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi, secondo quanto stabilito dall'articolo 8, comma 1, lettere c) ed e) del D. Lgs. 150/2009.

Gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione della performance organizzativa in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dall'Organismo indipendente di valutazione.

Gli strumenti tipicamente utilizzati oltre alle analisi di customer satisfaction, sono: verifiche a campione, ricerca di riscontri obiettivi tramite coinvolgimento di frazioni di utenza significative, verifica della percezione generale dei servizi camerali con rassegne stampa di articoli significativi sull'attività dell'ente, raccolta critiche o apprezzamenti spontanei manifestati da utenze singole o gruppi di utenti.

I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione della performance organizzativa, anche comunicando direttamente all'Organismo indipendente di valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso Organismo.

Il Segretario Generale, con l'ausilio del Servizio preposto alla Pianificazione e Controllo, annualmente sintetizza i dati e le informazioni in merito alla soddisfazione dell'utenza in un report che viene trasmesso all'OIV e presentato alla Giunta.

---

<sup>17</sup> Nelle Camere di commercio lo strumento a supporto del benchmarking è il sistema informativo PARETO.

I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione.

L'organismo indipendente di valutazione verifica l'effettiva adozione dei predetti sistemi di rilevazione, assicura la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione e in particolare, ai fini della validazione della Relazione sulla performance di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c).

## **7. Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali**

Il Segretario Generale, con l'ausilio del Servizio preposto alla Pianificazione e Controllo, annualmente sintetizza i dati e le informazioni in merito a modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali in un report che viene trasmesso all'OIV e presentato alla Giunta.

Al fine della redazione del report, il Segretario Generale può richiedere ai dirigenti relazioni sulle iniziative di modernizzazione adottate in particolare in materia di innovazione tecnologica introdotta e di percorsi formativi attuati.

Gli strumenti tipicamente utilizzati sono: verifiche di efficacia delle innovazioni adottate, rapporti annuali sulla formazione Istituto Tagliacarne, indagine Osservatorio camerale sulla formazione, verifica attestazioni comprovanti i percorsi formativi completati, eventuali verifiche dirette di acquisizione delle competenze.

All'attività di monitoraggio partecipa l'OIV, il quale esercita un ruolo sia tecnico che di garanzia, intervenendo nel merito con controlli e analisi mirate e certificando i risultati.

## **8. Sviluppo quantitativo e qualitativo delle relazioni**

Il Segretario Generale, con l'ausilio del Servizio preposto alla Pianificazione e Controllo, annualmente sintetizza i dati e le informazioni in merito allo sviluppo quantitativo e qualitativo delle relazioni in un report che viene trasmesso all'OIV e presentato alla Giunta.

Al fine della redazione del report, il Segretario Generale può richiedere ai dirigenti relazioni sulle forme di coinvolgimento, interazione, collaborazione e partecipazione sviluppate con i portatori di interesse nelle diverse aree.

Gli strumenti tipicamente utilizzati sono: analisi dei riscontri ricevuti dall'ufficio per le relazioni con il pubblico, documentazione del coinvolgimento degli stakeholders, customer satisfaction.

All'attività di monitoraggio partecipa l'OIV, il quale esercita un ruolo sia tecnico che di garanzia, intervenendo nel merito con controlli e analisi mirate e certificando i risultati.

## **9. Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità**

Il Segretario Generale, con l'ausilio del Servizio preposto alla Pianificazione e Controllo, annualmente sintetizza i dati e le informazioni in merito al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari

opportunità, definiti nell'ambito del Piano triennale di Azioni Positive in raccordo con il CUG,<sup>18</sup> in un report che viene trasmesso all'OIV e presentato alla Giunta.

Al fine della redazione del report, il Segretario Generale, oltre a basarsi sui dati e le informazioni che annualmente devono essere trasmessi alla Funzione Pubblica nel rispetto della normativa di riferimento, può richiedere ai dirigenti relazioni sullo stato di attuazione del principio di pari opportunità nella propria area con riferimento a casi concreti eventuali di applicazione avvenuti nell'anno.

Gli strumenti tipicamente utilizzati sono, oltre alla ricognizione atti istituzionali rilevanti ai fini delle pari opportunità, verifiche interne sullo stato di attuazione dei principi relativamente alla dotazione organica, all'accesso ai percorsi formativi, all'orario di lavoro, all'accesso agli istituti di incentivazione e sviluppo del personale, all'accesso alle posizioni di responsabilità, alla tutela di maternità e disabili, alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

All'attività di monitoraggio partecipa l'OIV, il quale esercita un ruolo sia tecnico che di garanzia, intervenendo nel merito con controlli e analisi mirate e certificando i risultati.

### **3.3. Il Piano della Performance e la Relazione sulla Performance, documenti cardine della valutazione sulla performance organizzativa.**

Il Piano della Performance e la Relazione sulla Performance, previsti dall'art. 10 del D. Lgs. 150/2009, che sono stati fin qui citati in diversi punti della trattazione, rappresentano documenti "cardine" della valutazione della performance organizzativa, in considerazione del fatto che almeno cinque – su nove – ambiti di misurazione e valutazione entrano "in gioco" nel Piano e, conseguentemente nella Relazione sulla Performance:

- Attuazione della strategia e impatto dell'azione amministrativa
- Attuazione degli obiettivi operativi
- Rispetto dei target fissati relativamente alle Attività programmate (adempimenti di legge e/o altre attività "vincolate")
- Efficacia, efficienza e qualità dei processi (attività e servizi)
- Salute economico – finanziaria e struttura.

Per ognuno dei suddetti ambiti nel Piano della Performance sono definiti infatti obiettivi o di lungo periodo (obiettivi strategici) o di portata annuale (obiettivi operativi, relativi all'attuazione della strategia o più genericamente relativi alla gestione dell'Ente). Tali obiettivi sono monitorati semestralmente (situazione al 30/6) e – a livello consuntivo – nei primi mesi dell'anno successivo a quello di valutazione, per confluire, entro la fine del mese di giugno, nella Relazione sulla Performance<sup>19</sup>.

Si sottolinea qui che la definizione degli obiettivi strategici, di cui al primo ambito, è di pertinenza strettamente della Giunta camerale: da qui deriva l'attività nota come "controllo strategico" che è finalizzata a verificare l'attuazione delle scelte effettuate nei documenti di programmazione degli organi d'indirizzo. La definizione nel Piano della Performance degli obiettivi operativi (finalizzati al raggiungimento degli strategici), dei target sulle attività programmate, dei target in materia efficacia, efficienza e qualità dei processi e per la salute dell'Ente è di competenza più strettamente del Segretario Generale e della struttura. Questi ultimi sono "recepiti" dalla Giunta nel momento dell'approvazione del Piano che, per le ragioni ora dette, può definirsi un documento di natura "complessa"<sup>20</sup>.

<sup>18</sup> il "Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" C.U.G., organismo previsto dall'art. 21 lett. c) della legge 4 novembre 2010, n. 183.

<sup>19</sup> Ulteriori informazioni sulla definizione dei documenti in oggetto, soprattutto con riferimento agli attori coinvolti e alle tempistiche, sono contenute nella sezione dedicata al processo di misurazione e valutazione.

<sup>20</sup> Oggetto dell'attività di controllo strategico è il monitoraggio (valutazione e controllo strategico) dell'attuazione degli indirizzi politici deliberati, attraverso l'analisi preventiva e consuntiva della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate e le risorse umane, finanziarie e materiali, assegnate, nonché l'identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione, dei possibili rimedi (art.6, comma 1, D.Lgs.n.286/1999). L'elemento di forte innovazione introdotto dal D.Lgs.n.286/1999 riguarda la linea di

Gli altri ambiti di misurazione e valutazione possono rientrare nel “campo di applicazione” del Piano della Performance o essere oggetto di altri documenti di monitoraggio.

### **3.4. Utilizzo dei sistemi informativi**

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance si basa su flussi di dati codificati e sull'utilizzo da parte del Servizio preposto alla Pianificazione e controllo delle diverse banche dati in dotazione all'Ente, sia relative ai sistemi gestionali che di contabilità.

Ai fini del benchmarking il Sistema si avvale della piattaforma implementata da Unioncamere per il monitoraggio di

- costi dei processi per la quantificazione dei costi standard di sistema
- indicatori ai fini del confronto delle performance camerali a livello di cluster e di sistema
- prodotti e servizi forniti dalle strutture camerali

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

In relazione al livello delle unità organizzative coinvolte, il Sistema è strutturato in modo tale da consentire la misurazione della performance organizzativa relativamente alle Unità organizzative (strutture organizzative cui viene assegnata la responsabilità di raggiungere gli obiettivi stabiliti).

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

- Attuazione della strategia e impatto dell'azione amministrativa
- Attuazione degli obiettivi operativi
- Rispetto dei target fissati relativamente alle Attività programmate (adempimenti di legge e/o altre attività “vincolate”)
- Efficacia, efficienza e qualità dei processi (attività e servizi)

Gli ambiti

- Grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi camerali
- Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali
- Sviluppo quantitativo e qualitativo delle relazioni
- Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità

sono invece tipicamente monitorati e analizzati con riferimento all'Ente nel suo insieme.

La dimensione relativa a “Salute economico – finanziaria e struttura” risulta analizzabile solo con riferimento all'ente nel suo complesso.

---

demarcazione tra controllo di gestione e valutazione strategica. Il controllo di gestione è caratterizzato, soprattutto, come strumento di supporto della dirigenza al fine di migliorare la performance gestionale laddove il controllo strategico ha l'obiettivo di supportare le funzioni d'indirizzo politico; tale forma di controllo costituisce essenzialmente una valutazione politica delle scelte effettuate in sede di pianificazione e programmazione dell'attività amministrativa. Va comunque evidenziato che un sistema di controlli interni efficace implica la necessaria integrazione, cioè la creazione di un circuito virtuoso all'interno del quale le informazioni elaborate (in sede di controllo amministrativo-contabile, di controllo di gestione e controllo strategico) circolano velocemente. In particolare il controllo strategico trova nel controllo di gestione un presupposto essenziale.

## **4. COME SI MISURA E SI VALUTA: LA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

### **4.1. Obiettivi della misurazione e valutazione della performance individuale**

Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale si incardina nel Sistema in stretta correlazione con la misurazione e la valutazione della performance organizzativa.

Tale correlazione rende possibile il contemporaneo sviluppo dell'Ente, nella sua capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati, e lo sviluppo e la valorizzazione delle professionalità che operano nell'Ente.

La misurazione e valutazione della performance individuale si inserisce, quindi, in primis, nel più ampio tema della gestione delle risorse umane.

Il modello di funzionamento alla base del processo di misurazione e la valutazione della performance individuale ha i seguenti obiettivi:

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

### **4.2. Requisiti e principi alla base della metodologia**

Di seguito sono illustrati i requisiti e i principi alla base della metodologia utilizzata ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale.

- Collegamento tra performance organizzativa e performance individuali (D. Lgs. 150/09, art. 2). La valutazione della performance organizzativa è rilevante e determinante nel computo della valutazione individuale, essendo uno dei fattori di valutazione.  
Il collegamento tra la valutazione della performance individuale e il grado di raggiungimento degli obiettivi generali dell'ente e la performance di struttura, è garantito dal peso attribuito al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa rispetto al risultato finale del processo di valutazione. Tale incidenza è pari al:
  - 40% per il Segretario Generale;
  - 30% per la dirigenza e per i titolari di posizione organizzativa e le alte professionalità;
  - 20% per il restante personale.
- Utilizzo del dizionario delle competenze (D.Lgs. 150/09, art. 9, co. 1, lett. c e co. 2, lett. b)  
Nella performance attesa dal valutato è associato un aspetto di comportamento organizzativo – basato sull'utilizzo di parametri codificati a monte, che consente di apprezzare il contributo dato dal soggetto alla performance organizzativa.
- Individuazione di un numero limitato di obiettivi (indicatori e target)  
La complessità relativa alla definizione ed alla misurazione degli obiettivi ed il fatto che essi, per loro natura, non devono individuare tutte le attività ma segnalare solo quelle più rilevanti ed

imprescindibili da raggiungere per una valida performance di ente, spinge verso la necessità di individuare pochi obiettivi per ogni soggetto.

- Utilizzo di descrittori condivisi per gli indicatori di carattere qualitativo, scale, sistema di pesi, punteggi e relative procedure di calcolo volte all'ottenimento di un punteggio sintetico finale per valutare il grado di raggiungimento dei target riferiti agli obiettivi e alle competenze.
- Descrizione delle modalità di comunicazione dei risultati ai valutati e delle procedure di conciliazione (D.Lgs. 150/09, art. 7, comma 3, lett. b). La valutazione finale dei dipendenti coinvolti viene dettagliata in una scheda notificata al valutato in forma scritta ove compare il conteggio analitico. Ai dipendenti viene data informazione in merito alle modalità per attivare la procedure di conciliazione.
- Modalità di utilizzo delle informazioni risultanti dalla valutazione per lo sviluppo di piani di miglioramento individuale. In caso di giudizio finale individuale negativo il dirigente dovrà motivarlo per iscritto esprimendo proposte migliorative per l'anno successivo. Ogni valutato può verificare dalla scheda gli specifici ambiti migliorabili della propria prestazione.
- Esplicitazione del collegamento con i sistemi incentivanti  
Ai fini retributivi, è prevista la commisurazione dell'importo dell'incentivo in modo direttamente proporzionale alla valutazione.
- Schede di valutazione. Tutti gli elementi informativi necessari per un corretto ed efficace funzionamento del processo di valutazione sono contenuti e descritti nella Procedura per la valutazione della Performance Individuale, la cui approvazione è competenza del Segretario Generale, cui sono allegati le schede di valutazione.

#### **4.3. La metodologia per la valutazione della performance individuale del Segretario Generale.**

Il Segretario Generale viene valutato annualmente dalla Giunta che con proprio atto, su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione, attribuisce la retribuzione di risultato.

I fattori alla base della valutazione della dirigenza sono i seguenti:

fattore	peso%
performance organizzativa dell'ente nel suo complesso	40
Obiettivi performance organizzativa dell'area di diretta responsabilità e raggiungimento di ulteriori specifici obiettivi individuali assegnati	30
qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, capacità professionali e manageriali dimostrate	30

Il processo si apre nel momento in cui la Giunta adottando il Piano triennale della Performance (entro il 31 gennaio) assegna gli obiettivi alla struttura e, in particolare, alla responsabilità del Segretario Generale, che ne è il vertice.

Il Segretario Generale procede all'assegnazione del presidio di un determinato numero di obiettivi ai dirigenti, secondo un criterio di competenza, fermo restando il suo potere di intervento e di coordinamento, mantenendo gli obiettivi di competenza della propria area sotto il suo diretto presidio.

Con l'ausilio del Servizio per la Pianificazione e controllo e con il contributo dei dirigenti per le parti di competenza, il Segretario Generale predispone una relazione sull'andamento degli obiettivi, secondo le seguenti tempistiche:

- entro il 15 luglio per il monitoraggio del Piano della Performance al 30/6, da cui possono derivare eventuali azioni correttive e/ o modifiche al Piano e agli obiettivi individuali assegnati;
- nei primi mesi dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione, ai fini della Relazione sulla Gestione, della Relazione sulla Performance e della valutazione finale.

La valutazione, come atto tecnico, avviene una volta che siano intervenute l'adozione da parte della Giunta della Relazione sulla performance e la validazione da parte dell'Organismo indipendente di valutazione. La Relazione, che deve essere adottata entro il 30 giugno, evidenzia a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, la performance complessiva di struttura raggiunta rispetto ai singoli obiettivi programmati. La validazione della relazione sulla performance è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito e deve intervenire entro il 15 settembre.

La valutazione viene formalizzata dalla Giunta attraverso apposita scheda di valutazione<sup>21</sup>, sulla base della proposta formulata alla stessa dall'O.I.V., in cui ai diversi fattori, per rispecchiare i pesi riconosciuti agli stessi (si veda tabella precedente), sono attribuiti punteggi come di seguito:

performance organizzativa dell'ente nel suo complesso	max. 1,6
Obiettivi performance organizzativa dell'area di diretta responsabilità e raggiungimento di ulteriori specifici obiettivi individuali assegnati	max. 1,2
qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, capacità professionali e manageriali dimostrate	max. 1,2
<b>RISULTATO</b>	<b>max. 4,0</b>

Per quanto riguarda l'ultimo fattore, i parametri tenuti in considerazione sono 5 e sono sintetizzati come di seguito.

1. Capacità di supporto e di interpretazione delle esigenze degli organi politici e di tradurre in azioni le strategie definite
2. Capacità di presidiare il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'ente e capacità di coinvolgimento degli stakeholder
3. Capacità di impartire indirizzi alla struttura e di coordinamento dei processi di lavoro trasversali per aumentare l'efficienza, l'efficacia e per garantire un maggiore livello dei servizi all'utenza
4. Capacità di adottare misure organizzative e direttive al personale che favoriscano la circolazione delle informazioni, la produttività, l'efficienza
5. Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

L'importo da corrispondere, nei limiti delle disponibilità del fondo per la retribuzione variabile dei dirigenti, è graduato in proporzione ai punti conseguiti nella valutazione, fatto salvo che a fronte di valori inferiori o uguali a 1 non è erogata alcuna retribuzione di risultato.

<sup>21</sup> Le modalità operative e la scheda di valutazione sono approvate con atto del Segretario generale.

#### 4.4. La metodologia per la valutazione della performance individuale della dirigenza.

La dirigenza viene valutata annualmente dal Segretario Generale che con proprio atto attribuisce la retribuzione di risultato.

I fattori alla base della valutazione della dirigenza sono i seguenti:

fattore	peso%
Performance dell'ente nel suo complesso	30
Obiettivi performance organizzativa di area + obiettivi individuali	40
Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate (fattore che comprende la capacità di valutazione dei collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi	30

Il processo si apre con l'assegnazione degli obiettivi che avviene una volta che la Giunta, su proposta del Segretario Generale, ha adottato il Piano triennale della Performance (entro il 31 gennaio).

Gli obiettivi sono assegnati e comunicati ai dirigenti dal Segretario Generale.

Al fine della verifica sull'andamento degli obiettivi generali e individuali, i dirigenti, ciascuno per le proprie competenze, sono tenuti a fornire al Segretario Generale e al Servizio per la Pianificazione e controllo dati e informazioni sull'andamento delle azioni avviate per il raggiungimento degli obiettivi e dei progetti coordinati, secondo le seguenti tempistiche:

- entro il 15 luglio per il monitoraggio del Piano della Performance al 30/6, da cui possono derivare eventuali azioni correttive e/ o modifiche al Piano e agli obiettivi individuali assegnati;
- nei primi mesi dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione, ai fini della Relazione sulla Gestione, della Relazione sulla Performance e della valutazione finale.

La valutazione, come atto tecnico, avviene una volta che siano intervenute l'adozione da parte della Giunta della Relazione sulla performance e la validazione da parte dell'Organismo indipendente di valutazione. La Relazione, che deve essere adottata entro il 30 giugno, evidenzia a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, la performance complessiva di struttura raggiunta rispetto ai singoli obiettivi programmati. La validazione della relazione sulla performance è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito e deve intervenire entro il 15 settembre.

La valutazione viene formalizzata dal Segretario Generale attraverso apposita scheda di valutazione<sup>22</sup> in cui ai diversi fattori, per rispecchiare i pesi riconosciuti agli stessi (si veda tabella precedente), sono attribuiti punteggi come di seguito:

Performance dell'ente nel suo complesso	max. 1,2
Obiettivi performance organizzativa di area + obiettivi individuali	max. 1,6
Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate (fattore che comprende la capacità di valutazione dei collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi	max. 1,2
<b>RISULTATO</b>	<b>max. 4,0</b>

<sup>22</sup> Le modalità operative e la scheda di valutazione sono approvate con atto del Segretario generale.

Per quanto riguarda l'ultimo fattore, i parametri tenuti in considerazione sono 6 e sono sintetizzati come di seguito.

1. Capacità di innovare i processi di lavoro e l'organizzazione interna dell'Area in funzione delle competenze e/o dell'eventuale evoluzione normativa, favorendo la circolazione delle informazioni
2. Livello di attuazione delle norme di trasparenza nelle materie di competenza
3. Disponibilità a collaborare con le strutture organizzative non di diretta responsabilità per soluzione di problemi organizzativi-operativi, nonché per il raggiungimento di obiettivi trasversali
4. Coinvolgimento e partecipazione nelle procedure di pianificazione-programmazione e controllo camerale nel suo complesso
5. Capacità di programmazione, di organizzazione dei servizi per migliorarne l'efficienza interna, di controllo dei programmi assegnati
6. Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi

L'importo da corrispondere, nei limiti delle disponibilità del fondo per la retribuzione variabile dei dirigenti, è graduato in proporzione ai punti conseguiti nella valutazione, fatto salvo che a fronte di valori inferiori o uguali a 1 non è erogata alcuna retribuzione di risultato.

Gli esiti della valutazione sono comunicati tempestivamente dal Segretario Generale mediante notifica della scheda di valutazione al dirigente, il quale potrà richiedere un colloquio diretto al Segretario generale per chiarimenti sulla valutazione espressa. Qualora il dirigente non condivida la valutazione ottenuta presenterà formale "istanza di riesame" come definito nelle "procedure di conciliazione" del presente documento.

#### **4.5. La metodologia per la valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa.**

I titolari di posizione organizzativa sono valutati annualmente dal Dirigente di area. L'assegnazione della retribuzione di risultato alle posizioni organizzative/alta professionalità avviene con atto del Segretario Generale, sulla base delle valutazioni individuali espresse dalla dirigenza.

I fattori alla base della valutazione dei titolari di posizione organizzativa sono i seguenti:

fattore	peso%
Performance dell'ente nel suo complesso	30
Raggiungimento di specifici obiettivi individuali	40
Apporto qualitativo e comportamenti organizzativi dimostrati	30

Per quanto riguarda l'ultimo fattore, i parametri tenuti in considerazione sono 5 e sono sintetizzati come di seguito.

#### **1. Flessibilità; collaborazione interfunzionale; impegno profuso; diligenza dimostrata.**

Capacità di coordinamento del personale anche in presenza di mutamenti organizzativi; disponibilità a offrire spontaneamente gli indirizzi a supporto ed aiuto ai colleghi; assertività nello svolgimento delle

proprie funzioni, nell'apprendere nuove nozioni o nuove procedure di tipo informatico comportanti una diversa organizzazione del lavoro. Disponibilità a gestire punte di lavoro del servizio, anche attraverso flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro e mediante il coordinamento di attività e procedimenti o di altro personale eventualmente assegnato. Attenzione nell'osservare le disposizioni per l'esecuzione del lavoro ricevute.

## **2. Competenze professionali, abilità specialistiche dimostrate nello svolgimento del ruolo assegnato**

Cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale; trasmette le competenze possedute ai colleghi anche di altre funzioni; è in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo

## **3. Gestione relazioni interpersonali**

E' in grado di gestire relazioni interne/esterne di elevata complessità, anche con più unità organizzative; tiene rapporti collaborativi con i colleghi del servizio per l'espletamento delle funzioni attribuite; svolge i propri compiti promuovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui, favorendo la condivisione delle informazioni (ad esempio comunicando ai colleghi proprie future assenze, lavori in corso, scadenze prossime) ed attuando iniziative per la circolazione delle conoscenze tra colleghi su nuove disposizioni normative o organizzative o procedurali, evitando e gestendo conflitti ed eventuali criticità che possono insorgere soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale. E' in grado di gestire e motivare i collaboratori

## **4. Rispetto tempi e scadenze, compreso il rispetto dei tempi di rilevazione delle attività effettuate**

E' in grado di programmare il lavoro e di gestire il servizio, rispettando i tempi e le scadenze nell'ambito delle attività e dei procedimenti di competenza. Rileva tempestivamente le attività effettuate e verifica l'adempimento da parte dei propri collaboratori.

## **5. Capacità di lavorare in autonomia e risolvere problemi complessi**

Disponibilità e competenza dimostrate nella cura dell'intera istruttoria – in autonomia su direttive di massima del dirigente - di procedimenti e di proposte di provvedimenti anche di tipo complesso e non standard; capacità di organizzare in modo ottimale il proprio lavoro e quello dei propri collaboratori

Il processo si apre con l'assegnazione degli obiettivi che avviene una volta che la Giunta, su proposta del Segretario Generale, ha adottato il Piano triennale della Performance (entro il 31 gennaio).

Gli obiettivi sono assegnati e comunicati alle posizioni organizzative dai dirigenti.

Al fine della verifica sull'andamento degli obiettivi generali e individuali, le posizioni organizzative, ciascuna per le proprie competenze, sono tenute a fornire al dirigente di riferimento e al Servizio per la Pianificazione e controllo dati e informazioni sull'andamento delle azioni avviate per il raggiungimento degli obiettivi e dei progetti coordinati, secondo le seguenti tempistiche:

- entro il 15 luglio per il monitoraggio del Piano della Performance al 30/6, da cui possono derivare eventuali azioni correttive e/ o modifiche al Piano e agli obiettivi individuali assegnati;
- nei primi mesi dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione, ai fini della Relazione sulla Gestione, della Relazione sulla Performance e della valutazione finale.

La valutazione, come atto tecnico, avviene una volta che siano intervenute l'adozione da parte della Giunta della Relazione sulla performance e la validazione da parte dell'Organismo indipendente di valutazione. La Relazione, che deve essere adottata entro il 30 giugno, evidenzia a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, la performance complessiva di struttura nonché i risultati organizzativi raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati. La validazione della relazione sulla performance è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito e deve intervenire entro il 15 settembre.

La valutazione viene formalizzata dal dirigente attraverso apposita scheda di valutazione<sup>23</sup> in cui ai diversi fattori, per rispecchiare i pesi riconosciuti agli stessi (si veda tabella precedente), sono attribuiti punteggi come di seguito:

Performance dell'ente nel suo complesso	max. 1,2
Raggiungimento di specifici obiettivi individuali	max. 1,6
Apporto qualitativo e comportamenti organizzativi dimostrati	max. 1,2
<b>RISULTATO</b>	<b>max. 4,0</b>

L'importo da corrispondere è graduato in proporzione ai punti conseguiti nella valutazione, fatto salvo che a fronte di valori inferiori o uguali a 1 non è erogata alcuna retribuzione di risultato e fermo restando il valore % definito nel provvedimento di incarico entro i limiti minimi e massimi fissati dal C.C.N.L.

Gli esiti della valutazione sono comunicati tempestivamente dal dirigente mediante notifica della scheda di valutazione alla posizione organizzativa, la quale potrà richiedere un colloquio diretto al dirigente per chiarimenti sulla valutazione espressa. Qualora la posizione organizzativa non condivida la valutazione ottenuta presenterà formale "istanza di riesame" come definito nelle "procedure di conciliazione" del presente documento.

#### **4.6. La metodologia per la valutazione della performance individuale del personale non dirigente**

Il personale non dirigente è valutato annualmente dal Dirigente di area, sentita la Posizione Organizzativa di riferimento.

L'attribuzione dei compensi per la produttività avviene con atto del Segretario Generale sulla base delle valutazioni espresse dai dirigenti di area.

I fattori alla base della valutazione del personale non dirigente sono i seguenti:

fattore	peso%
performance organizzativa dell'ente nel suo complesso	20
raggiungimento obiettivi di gruppo e/o individuali	40
apporto qualitativo e comportamenti organizzativi	40

Per quanto riguarda l'ultimo fattore, i parametri tenuti in considerazione sono 5 e sono sintetizzati come di seguito, con diversa declinazione a seconda della qualifica funzionale.

#### **Categoria A**

##### **1. Flessibilità; collaborazione interfunzionale; impegno profuso; diligenza dimostrata**

Orientamento all'adeguamento alle esigenze del servizio, anche in presenza di mutamenti organizzativi; disponibilità a offrire spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi; dimostrazione di impegno e buona volontà nello svolgimento delle proprie funzioni; disponibilità a farsi carico delle punte di lavoro del

<sup>23</sup> Le modalità operative e la scheda di valutazione sono approvate con atto del Segretario generale.

servizio anche attraverso straordinario e/o flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro. Precisione nell' eseguire le disposizioni per l'esecuzione del lavoro impartite.

### **2. Competenze professionali, abilità specialistiche dimostrate nello svolgimento del ruolo assegnato**

Orientamento a curare costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale; condivisione delle competenze possedute con i colleghi del servizio; capacità di affrontare situazioni critiche e di gestire imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.

### **3. Gestione relazioni interpersonali**

Orientamento alla cordialità ed attenzione nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna; capacità di utilizzo delle giuste modalità di rapportarsi agli altri, differenziate rispetto ai diversi interlocutori; orientamento a rapporti collaborativi con i colleghi per l'espletamento delle funzioni attribuite; orientamento allo svolgimento dei compiti promuovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui e favorendo la condivisione delle informazioni (ad esempio comunicando ai colleghi proprie future assenze, lavori in corso).

### **4. Rispetto tempi e scadenze, compreso il rispetto dei tempi di rilevazione delle attività effettuate**

Orientamento al rispetto dei tempi e delle scadenze per l'esecuzione della prestazione e precisione nella rilevazione tempestiva delle attività effettuate .

### **5. Capacità di lavorare in autonomia e risolvere problemi complessi**

Capacità di soluzione di problemi pratici inerenti il lavoro del proprio servizio, offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti.

## **Categoria B1**

### **1. Flessibilità; collaborazione interfunzionale; impegno profuso; diligenza dimostrata**

Disponibilità ad adeguarsi alle esigenze del servizio, anche in presenza di mutamenti organizzativi; disponibilità a offrire spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi; dimostrazione di impegno e buona volontà nello svolgimento delle proprie funzioni, anche nell'apprendere nuove nozioni; disponibilità a farsi carico delle punte di lavoro del servizio anche attraverso straordinario e/o flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro. Precisione nell' eseguire le disposizioni per l'esecuzione del lavoro impartite.

### **2. Competenze professionali, abilità specialistiche dimostrate nello svolgimento del ruolo assegnato**

Orientamento a curare costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale; condivisione delle competenze possedute con i colleghi del servizio; capacità di affrontare situazioni critiche e di gestire imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.

### **3. Gestione relazioni interpersonali**

Orientamento alla cordialità ed attenzione nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna; capacità di utilizzo delle giuste modalità di rapportarsi agli altri, differenziate rispetto ai diversi interlocutori; orientamento a rapporti collaborativi con i colleghi per l'espletamento delle funzioni attribuite; orientamento allo svolgimento dei compiti promuovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui evitando e gestendo conflitti ed eventuali criticità che possono insorgere soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale e favorendo la condivisione delle informazioni (ad esempio comunicando ai colleghi proprie future assenze, lavori in corso).

### **4. Rispetto tempi e scadenze, compreso il rispetto dei tempi di rilevazione delle attività effettuate**

Orientamento al rispetto dei tempi e delle scadenze per l'esecuzione della prestazione e precisione nella rilevazione tempestiva delle attività effettuate .

#### **5. Capacità di lavorare in autonomia e risolvere problemi complessi**

Capacità di soluzione di problemi pratici inerenti il lavoro del proprio servizio, offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti.

### **Categoria B3**

#### **1. Flessibilità; collaborazione interfunzionale; impegno profuso; diligenza dimostrata**

Disponibilità ad adeguarsi alle esigenze del servizio, anche in presenza di mutamenti organizzativi; disponibilità a offrire spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi; dimostrazione di impegno e buona volontà nello svolgimento delle proprie funzioni, nell'apprendere nuove nozioni o nuove procedure di tipo informatico comportanti una diversa organizzazione del lavoro. Disponibilità a farsi carico e a gestire le punte di lavoro del servizio, anche attraverso straordinario e/o flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro. Precisione nell' eseguire le disposizioni per l'esecuzione del lavoro impartite.

#### **2. Competenze professionali, abilità specialistiche dimostrate nello svolgimento del ruolo assegnato**

Orientamento a curare costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale; disponibilità a trasmettere le competenze possedute ai colleghi anche di altre funzioni; capacità di affrontare situazioni critiche e di risolvere imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.

#### **3. Gestione relazioni interpersonali**

Orientamento alla cordialità ed attenzione nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna; capacità di utilizzo delle giuste modalità di rapportarsi agli altri, differenziate rispetto ai diversi interlocutori; orientamento a rapporti collaborativi con i colleghi per l'espletamento delle funzioni attribuite; orientamento allo svolgimento dei compiti promuovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui evitando e gestendo conflitti ed eventuali criticità che possono insorgere soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale e favorendo la condivisione delle informazioni (ad esempio comunicando ai colleghi proprie future assenze, lavori in corso).

#### **4. Rispetto tempi e scadenze, compreso il rispetto dei tempi di rilevazione delle attività effettuate**

Orientamento al rispetto dei tempi e delle scadenze per l'esecuzione della prestazione e precisione nella rilevazione tempestiva delle attività effettuate .

#### **5. Capacità di lavorare in autonomia e risolvere problemi complessi**

Capacità di conduzione in maniera autonoma, su indicazioni di massima ricevute, di attività istruttorie non complesse, di soluzione di problemi pratici inerenti il lavoro del proprio servizio – anche senza ricorrere all'intervento dei superiori -, offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti.

## **Categoria C**

### **1. Flessibilità; collaborazione interfunzionale; impegno profuso; diligenza dimostrata**

Disponibilità ad adeguarsi alle esigenze del servizio, anche in presenza di mutamenti organizzativi; disponibilità a offrire spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi; dimostrazione di impegno e buona volontà nello svolgimento delle proprie funzioni, nell'apprendere nuove nozioni o nuove procedure di tipo informatico comportanti una diversa organizzazione del lavoro. Disponibilità a farsi carico e a gestire le punte di lavoro del servizio, anche attraverso straordinario e/o flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro e mediante il coordinamento di attività e procedimenti o di altro personale eventualmente assegnato. Precisione nell'eseguire le disposizioni per l'esecuzione del lavoro impartite.

### **2. Competenze professionali, abilità specialistiche dimostrate nello svolgimento del ruolo assegnato**

Orientamento a curare costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale; disponibilità a trasmettere le competenze possedute ai colleghi anche di altre funzioni; capacità di affrontare situazioni critiche e di risolvere imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.

### **3. Gestione relazioni interpersonali**

Orientamento alla cordialità ed attenzione nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna; capacità di dialogo con interlocutori istituzionali e di accoglienza dell'utenza, di risoluzione delle problematiche manifestate anche di tipo complesso e richiedenti conoscenze tecnico-professionali; attenzione alle esigenze dei colleghi nello svolgimento del proprio lavoro, anche di altri servizi; orientamento a rapporti collaborativi con i colleghi del servizio per l'espletamento delle funzioni attribuite; orientamento allo svolgimento dei compiti promuovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui, evitando e gestendo conflitti ed eventuali criticità che possono insorgere soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale favorendo la condivisione delle informazioni (ad esempio comunicando ai colleghi proprie future assenze, lavori in corso, scadenze prossime) ed attuando iniziative per la circolazione delle conoscenze tra colleghi su nuove disposizioni normative o organizzative o procedurali.

### **4. Rispetto tempi e scadenze, compreso il rispetto dei tempi di rilevazione delle attività effettuate**

Orientamento al rispetto dei tempi e delle scadenze per l'esecuzione della prestazione e precisione nella rilevazione tempestiva delle attività effettuate .

### **5. Capacità di lavorare in autonomia e risolvere problemi complessi**

Capacità di conduzione in maniera autonoma e completa, su indicazioni di massima ricevute, di attività istruttorie anche complesse, di soluzione di problemi inerenti il lavoro del proprio servizio che richiedono

conoscenze tecnico-professionali – anche senza ricorrere all'intervento dei superiori -, offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti.

## **Categoria D**

### **1. Flessibilità; collaborazione interfunzionale; impegno profuso; diligenza dimostrata**

Disponibilità ad adeguarsi alle esigenze del servizio, anche in presenza di mutamenti organizzativi; disponibilità a offrire spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi; dimostrazione di impegno e buona volontà nello svolgimento delle proprie funzioni, nell'apprendere nuove nozioni o nuove procedure di tipo informatico comportanti una diversa organizzazione del lavoro. Disponibilità a farsi carico e a gestire le punte di lavoro del servizio, anche attraverso straordinario e/o flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro e mediante il coordinamento di attività e procedimenti o di altro personale eventualmente assegnato. Precisione nell' eseguire le disposizioni per l'esecuzione del lavoro impartite.

### **2. Competenze professionali, abilità specialistiche dimostrate nello svolgimento del ruolo assegnato**

Orientamento a curare costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale; disponibilità a trasmettere le competenze possedute ai colleghi anche di altre funzioni; capacità di affrontare situazioni critiche e di risolvere imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.

### **3. Gestione relazioni interpersonali**

Capacità di gestire relazioni interne/esterne di media-elevata complessità, anche con più unità organizzative; capacità di rapporti collaborativi con i colleghi del servizio per l'espletamento delle funzioni attribuite; orientamento allo svolgimento dei compiti promuovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui, favorendo la condivisione delle informazioni (ad esempio comunicando ai colleghi proprie future assenze, lavori in corso, scadenze prossime) ed attuando iniziative per la circolazione delle conoscenze tra colleghi su nuove disposizioni normative o organizzative o procedurali, evitando e gestendo conflitti ed eventuali criticità che possono insorgere soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale.

Capacità di gestire e motivare i collaboratori (D con struttura).

### **4. Rispetto tempi e scadenze, compreso il rispetto dei tempi di rilevazione delle attività effettuate**

Capacità di programmare il lavoro e di gestire il servizio (D con struttura), rispettando i tempi e le scadenze nell'ambito delle attività e dei procedimenti di competenza e precisione nella rilevazione tempestiva delle attività effettuate.

### **5. Capacità di lavorare in autonomia e risolvere problemi complessi**

Disponibilità e competenza dimostrate nella cura dell'intera istruttoria – in autonomia su direttive di massima - di procedimenti e di proposte di provvedimenti anche di tipo complesso e non standard; capacità e disponibilità ad assumere in maniera autonoma posizioni di responsabilità – anche tipo esterno e di tipo contabile ; capacità di organizzare in modo ottimale il proprio lavoro e quello dei propri collaboratori (D con struttura).

Il processo si apre con l'assegnazione degli obiettivi che avviene una volta che la Giunta, su proposta del Segretario Generale, ha adottato il Piano triennale della Performance (entro il 31 gennaio).

Gli obiettivi sono assegnati e comunicati al personale dai dirigenti.

Al fine della verifica sull'andamento degli obiettivi generali e individuali, il personale, ciascuno per le proprie competenze, è tenuto a fornire al dirigente di riferimento e alle Posizioni Organizzative dati e informazioni sull'andamento delle azioni avviate per il raggiungimento degli obiettivi assegnati, secondo le seguenti tempistiche:

- entro il 15 luglio per il monitoraggio del Piano della Performance al 30/6 , da cui possono derivare eventuali azioni correttive e/ o modifiche al Piano e agli obiettivi individuali assegnati;
- nei primi mesi dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione, ai fini della Relazione sulla Gestione, della Relazione sulla Performance e della valutazione finale.

La valutazione, come atto tecnico, avviene una volta che siano intervenute l'adozione da parte della Giunta della Relazione sulla performance e la validazione da parte dell'Organismo indipendente di valutazione. La Relazione, che deve essere adottata entro il 30 giugno, evidenzia a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, la performance complessiva di struttura raggiunta rispetto ai singoli obiettivi programmati. La validazione della relazione sulla performance è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito e deve intervenire entro il 15 settembre.

La valutazione viene formalizzata dal dirigente attraverso apposita scheda di valutazione<sup>24</sup> in cui ai diversi fattori, per rispecchiare i pesi riconosciuti agli stessi (si veda tabella precedente), sono attribuiti punteggi come di seguito:

performance organizzativa dell'ente nel suo complesso	max. 0,8
raggiungimento obiettivi di gruppo e/o individuali	max. 1,6
apporto qualitativo e comportamenti organizzativi	max. 1,6
<b>RISULTATO</b>	<b>max. 4,0</b>

Gli esiti della valutazione sono comunicati tempestivamente dal dirigente mediante notifica della scheda di valutazione al dipendente, il quale potrà richiedere un colloquio diretto al dirigente per chiarimenti sulla valutazione espressa. Qualora il dipendente non condivide la valutazione ottenuta presenterà formale "istanza di riesame" come definito nelle "procedure di conciliazione" del presente documento.

Al fine di conferire omogeneità nelle valutazioni, il Segretario Generale convoca la dirigenza per un esame congiunto degli esiti del processo di valutazione e per risolvere eventuali criticità. In tale sede il Segretario Generale assicura che nell'ente la valutazione sia coerente con la metodologia adottata ed in linea con i principi di equità, meritocrazia e selettività.

#### **4.7. Procedure di conciliazione**

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

---

<sup>24</sup> Le modalità operative e la scheda di valutazione sono approvate con atto del Segretario generale.

Contro la valutazione espressa dal dirigente, la procedura di conciliazione si attiva davanti al Segretario Generale con le seguenti modalità:

- il dipendente, entro e non oltre 10 giorni dalla data di presa visione della valutazione, può presentare istanza di riesame al Segretario Generale, con facoltà di farsi rappresentare dalle OOSS o dalla RSU. L'istanza deve essere motivata ed eventualmente corredata dai documenti a sostegno;
- il Segretario Generale comunica la richiesta del dipendente al dirigente responsabile della valutazione, assegnandogli 7 giorni per produrre le proprie controdeduzioni;
- il Segretario Generale, qualora non potesse decidere sulla base dei soli documenti prodotti, può convocare il dirigente ed il dipendente per ottenere chiarimenti, ma dovrà comunque esprimersi entro 30 giorni dalla presentazione della richiesta di conciliazione, con atto formale.

Contro la valutazione espressa dal Segretario Generale in veste di dirigente di area, la procedura di conciliazione si attiva davanti all'OIV, con le seguenti modalità: il dipendente, entro e non oltre 10 giorni dalla data di presa visione della valutazione, può chiedere l'attivazione della procedura. La richiesta, corredata da eventuali allegati, è indirizzata al Segretario Generale, con contestuale richiesta di trasmissione degli atti all'OIV. Il dipendente ha facoltà di farsi rappresentare dalle OOSS o dalla RSU. Il Segretario Generale trasmette all'OIV la richiesta con le proprie controdeduzioni.

Entro 30 giorni dalla richiesta l'OIV, eventualmente sentite le parti, si pronuncia con provvedimento formale.

Contro la valutazione espressa nei confronti dei dirigenti e del Segretario Generale gli interessati, entro 10 giorni dalla comunicazione della valutazione, gli stessi possono presentare istanza di riesame all'OIV, presentando memorie scritte.

Sono comunque fatti salvi gli strumenti di tutela giurisdizionale e le procedure conciliative previsti nella vigente normativa.

## 5. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE: FASI, TEMPI, SOGGETTI E RESPONSABILITÀ (QUANDO E CHI MISURA E VALUTA)

In questa sezione sono descritti gli 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 già citati e descritti nelle sezioni precedenti. Il Sistema comporta lo svolgimento di attività determinate secondo una cadenza temporale specifica con l'intervento di diversi soggetti coinvolti ai diversi livelli di responsabilità. Le modalità operative di dettaglio sono precisate in apposita Procedura approvata dal Segretario Generale.

### Performance organizzativa

Quando	Attività	Soggetti coinvolti
Settembre –Ottobre	Analisi scenario esterno Tavoli tecnici per traduzione linee strategiche in Obiettivi strategici e progetti/obiettivi operativi dell'anno n+1 (funzionale alla RPP) Quantificazione risorse (funzionale alla RPP e al Preventivo Economico)	SG Dirigenti PO Servizio Risorse Finanziarie Servizio Pianificazione e Controllo
Ottobre – Novembre – Dicembre	Avvio e conclusione negoziazione e quantificazione del Preventivo (budgeting) Approvazione del Preventivo, del Budget direzionale e del PIRA Cascading obiettivi Definizione Obiettivi di Ente Definizione Obiettivi Segretario Generale Definizione Obiettivi e assegnazione risorse ai dirigenti	SG Dirigenti PO Servizio Risorse Finanziarie Servizio Pianificazione e Controllo  La RPP e il Preventivo sono approvati dal Consiglio su proposta della Giunta
Gennaio	Cascading obiettivi sulla struttura: obiettivi PO e uffici Approvazione Piano Performance	SG Dirigenti PO Servizio Pianificazione e Controllo  Il Piano della Performance è approvato dalla Giunta entro il 31 gennaio.  (Entro 30 gg dall'adozione del Piano della <i>performance</i> l'OIV è tenuto al Monitoraggio di I livello sull'avvio del Ciclo della <i>performance</i> )
Luglio	Rilevazione semestrale sui risultati – situazione al 30 giugno (livello strategico e livello operativo) Eventuale revisione Piano Performance Revisione Preventivo  Presentazione Report Grado di soddisfazione utenza Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali Sviluppo quantitativo e qualitativo delle relazioni Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	SG Dirigenti PO OIV Servizio Risorse Finanziarie Servizio Pianificazione e Controllo
Settembre –ottobre	Avvio e conclusione processo di elaborazione preconsuntivo	SG Dirigenti

		PO Servizio Risorse Finanziarie
Gennaio – marzo	Avvio processo chiusura Consuntivo anno n+1 Avvio raccolta ed elaborazione dati finali sugli obiettivi	SG Dirigenti PO OIV Servizio Risorse Finanziarie Servizio Pianificazione e Controllo
Aprile – giugno	Approvazione Consuntivo Approvazione Relazione sulla Performance Validazione della Relazione sulla Performance (entro il 15 settembre)	SG Dirigenti PO OIV Servizio Risorse Finanziarie Servizio Pianificazione e Controllo  Il Consuntivo è approvato dal Consiglio su proposta della Giunta entro il 30 aprile. La Relazione sulla Performance è approvata dalla Giunta entro il 30 giugno.

### Performance individuale

Quando	Attività	Soggetti coinvolti
Febbraio anno n	Assegnazione obiettivi ai Dirigenti, alle PO, al Personale	SG Dirigenti PO Servizio Risorse Umane Servizio Pianificazione e Controllo
Luglio anno n	Monitoraggio Obiettivi – valutazione azioni correttive e modifiche agli obiettivi assegnati	SG Dirigenti PO Servizio Risorse Umane Servizio Pianificazione e Controllo
Giugno – luglio anno n+1	Rilevazione risultati performance organizzativa e predisposizione schede per area/persona Riunione SG + dirigenti per il processo di valutazione Consegna schede di valutazione	SG Dirigenti PO Servizio Risorse Umane Servizio Pianificazione e Controllo Personale
Settembre anno n+1	Liquidazione retribuzione accessoria	SG Dirigenti PO Servizio Risorse Umane Servizio Pianificazione e Controllo

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

---

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance della Camera di commercio Riviera di Liguria comprende al suo interno quei sistemi di programmazione e controllo (strategico e di gestione) che prima dell'introduzione del ciclo della performance erano già implementati nelle pubbliche amministrazioni in generale e nelle tre di camere di commercio che hanno dato vita alla nuova Camera in particolare.

Il Ciclo di gestione della performance infatti comprende al suo interno le seguenti tre macro-fasi :

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

Ai sensi dell'art. 10, comma 3 del D.Lgs. 150/2009 ( "eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa sono tempestivamente inserite all'interno nel Piano della performance"), viene effettuata una verifica infrannuale, al termine del primo semestre dell'anno di riferimento.

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

Per poter misurare e valutare la performance organizzativa e quella individuale, l'Ente Camerale traduce i propri obiettivi in set di indicatori monitorabili che, articolandosi in relazione alle specifiche linee di azione camerali, permettono di misurare l'efficienza e l'efficacia dei processi interni ed esterni il corretto utilizzo delle risorse umane e materiali nonché i risultati ottenuti (in termini di output) in relazione ai progetti in corso, progetti che sono opportunamente correlati a puntuali obiettivi di outcome e output.

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