

Camera di commercio industria artigianato
e agricoltura
Alessandria

Sistema di misurazione e valutazione della *performance*

PROVVEDIMENTO DI APPROVAZIONE

DELIBERAZIONE DI GIUNTA DEL 21/12/2011

INDICE

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

| | |
|--|----------|
| 3.3.3 L'individuazione di un numero limitato di obiettivi (indicatori e target)..... | 3 |
| 3.3.4 L'utilizzo di descrittori condivisi per gli indicatori di carattere qualitativo, scale, sistema di pesi, punteggi e relative procedure di calcolo volte all'ottenimento di un punteggio sintetico finale per valutare il grado di raggiungimento dei <i>target</i> riferiti agli obiettivi e alle competenze | 3 |
| 3.3.5 Descrizione delle modalità di comunicazione dei risultati ai valutati e delle procedure di conciliazione (D.Lgs. 150/09, art. 7, comma 3, lett. b) | 3 |
| 3.3.6 Modalità di utilizzo delle informazioni risultanti dalla valutazione per lo sviluppo di piani di miglioramento individuale | 3 |
| 3.3.7 Esplicitazione del collegamento con i sistemi incentivanti | 3 |
| 3.3.8 Le schede di valutazione | 3 |
| 4. Il Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i>: fasi, tempi, soggetti e responsabilità (quando e chi misura e valuta) | 3 |
| 5. Le procedure di conciliazione..... | 4 |
| 6. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti | 4 |
| 7. Il processo di monitoraggio e miglioramento del Sistema | 4 |

PREMESSA

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

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

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

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

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

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

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

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

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati dagli articoli 8 e 9 del Decreto, del livello di *performance* atteso (descritto all'interno del Piano della *performance*) e realizzato (rendicontato all'interno del Report sulla *performance*), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'Ente;
- consentire un monitoraggio continuo della *performance* dell'Ente anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio (articolo 6 del Decreto);
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della *performance*, sia agli attori interni all'Ente che agli interlocutori esterni della stessa;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della *performance*;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della *performance* attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

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

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

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

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

1. LA DESCRIZIONE DEL SISTEMA

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

- a) aumentarne la coerenza rispetto alla natura e alle caratteristiche organizzative degli Enti;
- b) rispondere con più efficacia ed efficienza alle esigenze che emergono dagli obiettivi funzionali, individuati in base ad una lettura incrociata tra il D.Lgs. n. 150 del 2009, il D.P.R. n. 254 del 2005 e le esigenze di governo delle Camere di commercio appartenenti al gruppo "associato".

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

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

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

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

CAMERA DI COMMERCIO DI CUNEO

L'ordinamento degli uffici adottato dall'Ente contestualmente al piano triennale 2010 2012 si traduce in una struttura articolata nelle seguenti aree:

area servizi interni

area sostegno del mercato

area certificazione anagrafica

L'area dei servizi interni è posta alle dirette dipendenze del Segretario Generale mentre le altre due aree fanno capo ciascuna ad un dirigente che a sua volta risponde al Segretario Generale.

Oltre alle tre figure dirigenziali sono previste cinque posizioni organizzative di cui due nell'area dei servizi interni, due nell'area di certificazione anagrafica e una nell'area di sostegno del mercato.

Rispetto all'ordinamento professionale, nel dettaglio, relativamente alle declaratorie dei profili professionali il personale dipendente è distribuito in quattro categorie professionale all'interno di ciascuna delle quali l'esercizio delle funzioni è caratterizzato da ampia flessibilità operativa con estesa polivalenza funzionale delle declaratorie che supera il tradizionale approccio basato sulle mansioni e prende invece a riferimento il concetto di competenza inteso quale specifica capacità, abilità e conoscenza che il soggetto deve possedere e porre in atto nel lavoro qualunque sia il campo di attività assegnato .

CAMERA DI COMMERCIO DI ALESSANDRIA

La struttura prevede al vertice il Segretario Generale, coadiuvato dal Vicesegretario ed è ripartita in Aree articolate, complessivamente, in unità ed uffici di staff e di supporto.

- Il Segretario Generale provvede ad attuare gli indirizzi e gli obiettivi stabiliti dagli organi di governo dell'Ente. A tale fine egli sovrintende alla gestione complessiva dell'Ente, perseguendo livelli ottimali di efficacia e di efficienza e garantendo il rispetto delle norme e l'unitarietà e il coordinamento dell'azione amministrativa. Al Segretario Generale risponde, nell'esercizio delle funzioni assegnate, il Vice Segretario Generale Vicario.

- Le Aree, rappresentano le strutture organizzative poste a governo delle macrofunzioni dell'Ente. Sono riferimento per la pianificazione operativa degli interventi, livello di coordinamento delle unità e di controllo dell'efficacia delle va-

rie attività. A capo di ciascuna Area è previsto un Dirigente. Il Dirigente di Area, nell'ambito della programmazione complessiva dell'Ente, è responsabile della conformità degli atti alle leggi, della qualità dei servizi erogati e dell'economicità della gestione dell'area. Coordina ed assegna il personale dell'Area d'intesa con il Segretario Generale.

- Le Unità, distribuite nelle Aree, gestiscono gli interventi in specifici ambiti e garantiscono l'espletamento delle attività di erogazione dei servizi camerali. Alle Unità possono essere assegnate responsabilità di procedimenti semplici e complessi (questi ultimi assimilabili a servizi e riguardanti, oltre a specifici procedimenti, l'organizzazione generale del servizio stesso).

- Gli Uffici di staff e di supporto sono istituiti ai sensi dell'art. 15 del Regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi e sono posti in capo al Segretario Generale.

Per quanto concerne, in generale, le attribuzioni dei dipendenti, esse sono correlate alla categoria e profilo professionale di appartenenza, nonché alla collocazione prevista in Organigramma, secondo i diversi gradi di responsabilità.

L'attività dei Dirigenti responsabili di Area è finalizzata a garantire l'efficacia dell'intervento dell'Ente nell'ambito dell'Area di riferimento. Ai Dirigenti sono inoltre attribuiti: il controllo di presenze, permessi, ferie e trasferte relativi al personale dell'area, l'assunzione di determinazioni per i corsi di formazione del personale dell'area e la responsabilità dei procedimenti residuali che attengono alle aree dagli stessi coordinate.

L'organigramma prevede l'attribuzione diretta al Segretario Generale delle Unità:

1 Segreteria; 2 Servizio Amministrativo Contabile; 3 Provveditorato; 4 Gestione del Personale; 5 Studi e Statistica; 6 Promozione; 7 Servizi Informatici. Prevede altresì l'assegnazione in staff dell'Ufficio Legale, dell'Ufficio Fisco e Contabilità speciali e dell'Unità Pianificazione e controllo di gestione.

Al Segretario Generale spetta altresì il compito di sovrintendere allo svolgimento delle funzioni del Vicesegretario Generale e di coordinarne le attività.

La funzione di vicariato è attribuita al dott. Roberto Livraghi che svolge anche la funzione di Conservatore del Registro delle Imprese. Lo stesso sostituisce il Segretario Generale in caso di sua assenza o impedimento.

Per le Aree di competenza, i dirigenti esercitano poteri di firma degli atti, poteri disciplinari (di richiamo e di promozione dell'azione disciplinare), poteri di proposta e poteri di assunzione di determinazioni.

CAMERA DI COMMERCIO DI ASTI

La Camera di Commercio di Asti, che nel 2010 ha rinnovato i suoi vertici, ha tracciato le linee di indirizzo strategico a cui uniformare il proprio operato nei prossimi anni.

L'attività dell'Ente camerale avrà come sempre l'obiettivo primario di sostenere il

sistema delle imprese attraverso varie ed articolate iniziative che riguarderanno strategicamente tutti i settori.

Le "linee guida" saranno oggetto di discussione nell'ambito della predisposizione del

Piano operativo con le Associazioni di categoria insieme alle quali la Camera di Commercio

intende continuare il percorso di condivisione e di collaborazione, strumenti indispensabile per dare impulso e sviluppo all'economia del territorio.

L'Organigramma dell'Ente, articolato nelle sue aree con le informazioni sugli uffici, prevede al vertice il Segretario Generale, coadiuvato da due dirigenti, secondo il seguente schema:

SEGRETARIO GENERALE f.f.

Staff del Segretario Generale

Affari Legali e Gestione Risorse Umane

Controllo di Gestione

Segreteria di Direzione e Presidenza

Statistica

AREA I

Affari generali e Segreteria organi

Informazione, comunicazione /URP

Registro Imprese, Albo Imprese Artigiane e Ruoli

Agricoltura

Ufficio metrico

Servizi Informatici

AREA II

Provveditorato

Contabilità generale e del personale

Informazione e sviluppo economico

CAMERA DI COMMERCIO DI VERCELLI

Gli uffici ed i servizi della Camera di Commercio di Vercelli sono disciplinati dallo statuto e dal regolamento di organizzazione, approvato dalla Giunta su proposta del Segretario Generale.

L'organizzazione degli uffici e dei servizi, nel rispetto dei principi generali dell'azione

amministrativa indicati dall'art. 4, si ispira a criteri di funzionalità rispetto agli obiettivi

programmati ed alla loro evoluzione nel tempo, di flessibilità nella gestione e di attribuzione di responsabilità di risultato in relazione al livello di autonomia ed alle risorse assegnate alle singole unità organiche. I servizi individuati sono:

Servizi affari generali e segreteria. L'ufficio si occupa della Segreteria di Presidenza e Direzione, della pubblicazione dei verbali di Consiglio e giunta.

Ufficio Ragioneria, che predispone i bilanci dell'Ente, gestisce la contabilità, riscuote le entrate ed emette gli ordinativi di pagamento.

Ufficio Personale, cui compete l'amministrazione giuridica del personale camerale.

Ufficio provveditorato, che predispone i bilanci dell'Ente, gestisce la contabilità, riscuote le entrate ed emette gli ordinativi di pagamento.

Diritto annuale, cui compete la gestione del pagamento del diritto annuale da parte delle ditte iscritte al registro imprese, gli importi e le modalità di pagamento.

Registro imprese, il quale rappresenta lo strumento della pubblicità legale dei fatti ed atti che riguardano la vita delle imprese.

Albo Imprese artigiane

Somministrazione di alimenti e bevande

Ruolo Agenti d'affari in mediazione

Borsa del recupero

Ambiente – MUD - SISTRI

Agricoltura

Controllo di gestione

CAMERA DI COMMERCIO DI BIELLA

La struttura organizzativa della Camera di Commercio di Biella si articola in 2 Aree dirigenziali, di cui una affidata ad interim direttamente al Segretario Generale, ed in 4 settori:

AREA A

1) Settore servizi interni – in staff al Segretario Generale:

Ufficio Ragioneria e Stipendi
Ufficio Personale e Relazioni Sindacali
Ufficio Provveditorato
Ufficio Diritto Annuale
Ufficio Controllo di gestione
Ufficio Segreteria
Ufficio Protocollo
Ufficio Sviluppo e assistenza informatica (SAI)
Centralino
Autista
Uscieri

2) Settore Certificazione anagrafica imprese – in staff al Segr. Generale

Ufficio Registro delle imprese
Ufficio Commissione Provinciale dell'Artigianato

AREA B

1) Settore promozione – estero – ambiente – metrico

Ufficio promozione
Ufficio estero e internazionalizzazione
Ufficio albi e ruoli
Ufficio metrico
Ufficio ambiente
Ufficio agricoltura
Ufficio tutela e regolazione del mercato
Segreteria di:
- Comitato di Distretto
- Consulta imprenditoria giovanile
- Comitato imprenditoria femminile
- Gestione attività didattiche e prove finali per corsi professionali

2) Settore informazione economica – comunicazione – contenzioso

Ufficio Statistica
Ufficio Prezzi
Ufficio Studi
Ufficio Protesti
Ufficio Stampa
Ufficio brevetti e marchi

Ufficio ispezioni
Ufficio contenzioso
Biblioteca
URP

La Giunta, su proposta del Segretario Generale, può istituire Uffici esterni alle Aree con funzioni generali di staff per tutto l'ente e/o di supporto per gli organi di governo e del Segretario Generale.

Le Aree costituiscono il livello di "macro-organizzazione"; i Settori costituiscono, invece, il livello di "microorganizzazione".

L'Area costituisce l'unità organizzativa di massimo livello posta a governo delle macro funzioni dell'ente.

Il Settore costituisce l'unità organizzativa di massimo livello all'interno dell'Area nella quale è inserito. All'interno delle Aree, ovvero alle dipendenze del Segretario Generale, sono individuate strutture organizzative meno articolate dei Settori per dimensione e responsabilità, denominate "Uffici".

CAMERA DI COMMERCIO DI SAVONA

La Camera di Commercio di Savona nel 2010 ha rinnovato i suoi vertici e ha inserito fra gli obiettivi strategici del proprio programma di mandato 2011-2015 l'implementazione di un modello organizzativo adeguato alle esigenze di efficacia dell'attività camerale e al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, con la definizione di una nuova pianta organica collegata alle prospettive di sviluppo dell'Ente camerale.

L'organigramma è articolato in quattro aree e prevede al vertice il Segretario Generale, coadiuvato da due dirigenti, secondo il seguente schema:

Area Affari generali - promozione del territorio e sviluppo imprese
alle dirette dipendenze del Segretario Generale

Area "Gestione risorse"

Area "Servizi anagrafico-certificativi"

Area "Regolazione del mercato, studi e gestione dell'informazione"

per la quale le funzioni di dirigente sono svolte ad interim dal Segretario Generale.

Spetta altresì al Segretario Generale la responsabilità dell'Unità di Staff "Programmazione e Controllo di Gestione".

Sono attualmente affidati quattro incarichi di titolare di posizione organizzativa per le aree: "Promozione sviluppo economico", "Studi e gestione dell'informazione", "Servizi anagrafico-certificativi" e "Provveditorato".

CAMERA DI COMMERCIO DI IMPERIA

La struttura della Camera di Commercio di Imperia prevede n. 3 aree articolate a cui è preposta la Dirigenza.

Il Segretario Generale, oltre a sovrintendere alla gestione complessiva dell'Ente, dirige gli Affari Generali ed Istituzionali, di cui fanno parte i seguenti Servizi : Segreteria generale, Segreteria di Presidenza, Servizi Ausiliari, Archivio e Protocollo, Registro Imprese, Archiviazione ottica e MUD, Albi e Ruoli minori, Albo Imprese Artigiane.

Alle altre due Aree sono preposti i due dirigenti :

Area Amministrativo-contabile e gestione risorse umane – Servizi : Amministrazione del Personale, Ragioneria, contabilità e controllo di gestione, Diritto Annuale, Provveditorato.

Area Promozione economica e statistica – Servizi : Conciliazione, Usi e consuetudini, Brevetti, prezzi e protesti, Ufficio Metrico, Promozione e commercio estero, Agricoltura.

Oltre alle tre figure dirigenziali sono previste n. 4 Posizioni organizzative e n. 1 Alta professionalità.

I dirigenti responsabili di area svolgono un'attività finalizzata a garantire l'efficacia dell'intervento dell'Ente nell'ambito dell'area di riferimento.

Relativamente alle declaratorie dei profili professionali il personale dipendente, distribuito in tre categorie professionali, all'interno di ciascuna esercita funzioni caratterizzate da ampia flessibilità operativa.

LE MODALITA' DI FUNZIONAMENTO DELL'OIV "ASSOCIATO"

L'ambito istituzionale nel quale le Camere di commercio sono inserite dal punto di vista della contrattazione collettiva è attualmente quello delle "Regioni e Autonomie locali" che, fin dal 1999 prevedeva l'obbligo di adozione di un sistema permanente di valutazione delle prestazioni e dei risultati del personale. A seguito dell'entrata in vigore del nuovo regolamento di contabilità delle Camere di commercio (dpr n. 254/2005) il sistema di valutazione è stato inserito in un contesto più strutturato della gestione con rafforzamento del legame tra il per-

corso di pianificazione contabile dell'Ente e il percorso valutativo, collegando strettamente il raggiungimento di obiettivi strategici all'attribuzione di salario accessorio sotto forma di incentivi o progressioni, inserendolo in un processo di verifica periodica e finale basato anche su un puntuale e costante controllo di gestione.

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

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

1.2 GLI OBIETTIVI FUNZIONALI DEL SISTEMA

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

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

la valutazione realizza, in parallelo alle attività di monitoraggio, una verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi (stabiliti attraverso l'individuazione di *target*) ed una sintesi circa il livello effettivo di risultato raggiunto e le responsabilità legate al raggiungimento dello stesso.

- Responsabilizzazione:

la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa ed individuale alimentano i diversi canali di comunicazione alla base del processo di responsabilizzazione verso i diversi *stakeholder* interni ed esterni delle Camere di commercio.

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

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

1.3 L'ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA

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

- a) la *performance* organizzativa (art.8 del Decreto), a sua volta articolata in:
 - *Performance complessiva* (di struttura): che afferisce alla realizzazione (in termini di risultato e modalità di raggiungimento del risultato) degli obiettivi complessivi della Camera, nel quadro della sua *mission* e degli ambiti istituzionali di intervento;
 - *Performance a livello di unità organizzative*: che rileva il contributo fornito alla *performance* complessiva dell'Ente da parte di ciascuna unità organizzativa.
- b) la *performance* individuale (art. 9 del Decreto), che prende in considerazione il rapporto tra i contributi portati individualmente dalle professionalità che operano all'interno dell'Ente, il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle unità organizzative di appartenenza e il grado di raggiungimento degli obiettivi complessivi dell'Ente.

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

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

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

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

2.1 L'UTILITÀ (PERCHÉ MISURO E VALUTO) E L'OGGETTO DELLA MISURAZIONE E DELLA VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA (COSA VIENE MISURATO E VALUTATO).

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

- Il livello della *performance* complessiva di Ente.
- il livello di *performance* delle unità organizzative coinvolte; a questo livello viene misurato e valutato il contributo che ciascun ambito organizzativo, all'interno della Camera, fornisce alla *performance* complessiva dell'Ente.

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

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

- a) Rispetto alle **linee strategiche**, ossia rispetto alle strategie che vengono individuate e definite nel Programma Pluriennale, integrate nel Piano della *Performance*, riprese nella Relazione Previsionale e Programmatica e valutate nella Relazione sulla *Performance*, il Sistema consente di misurare e valutare:
- l'impatto sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (art. 8, co. 1, lett. a) del Decreto);
 - lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni e il coinvolgimento degli *stakeholder* (art. 8, co. 1, lett. e) del Decreto);

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

- il livello di coinvolgimento degli *stakeholder* nel Ciclo di gestione della *performance* e, quindi, di impostare delle azioni di miglioramento volte ad aumentare il processo di "inclusione";
 - il livello di efficacia e della rispondenza delle politiche attivate rispetto alle esigenze delle imprese e del territorio e, quindi, di supportare più efficacemente il processo decisionale alla base dell'individuazione delle strategie.
- b) Rispetto ai **programmi**, che traducono le strategie in aree di intervento, il Sistema consente di misurare e valutare:
- l'impatto sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività del singolo programma (art. 8, co. 1, lett. a) del Decreto);
 - il livello di attuazione inteso come raggiungimento quantitativo e qualitativo dei risultati attesi (il livello di raggiungimento degli standard qualitativi e quantitativi che erano stati definiti) (art. 8, co. 1, lett. b) del Decreto);
 - il rispetto delle fasi e dei tempi previsti (art. 8, co. 1, lett. b) del Decreto);

- il livello previsto di assorbimento delle risorse (art. 8, co.1, lett b) del Decreto).

Tale azione consente all'Ente di:

- misurare il livello di efficacia e della rispondenza dei singoli programmi attivati rispetto alle esigenze delle imprese e del territorio e, quindi, supportare più efficacemente il processo decisionale alla base dell'individuazione dei programmi;
- monitorare, in itinere, i singoli programmi al fine di intervenire in caso di sostanziali scostamenti (art. 4, co.2, lett. c), del Decreto);
- misurare, ex post, i risultati conseguiti al fine della loro valutazione per:
 - ❖ impostare la nuova programmazione;
 - ❖ intervenire sulla struttura organizzativa per migliorare la capacità di attuare quanto previsto nella programmazione (art. 8, co. 1, lett. d) del Decreto);
 - ❖ rendicontare i risultati conseguiti rispetto a quanto pianificato (art. 4, co. 2, lett. f) del Decreto).

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

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

Tale azione consente all'Ente di:

- misurare il livello qualitativo e quantitativo dell'erogazione (e le modalità di erogazione) dei servizi e, quindi, intervenire in caso di criticità;

- conoscere il livello di soddisfazione delle imprese e, quindi, orientare le azioni di miglioramento sulle reali esigenze degli utenti;
- misurare il livello di impiego delle risorse, valutandone il rapporto con i risultati conseguiti e, quindi, intervenire con delle azioni correttive in caso di criticità.

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

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

Tale azione consente all'Ente di:

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

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

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

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

- hanno un adeguato livello di efficacia e, quindi, intervenire sulle criticità;

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

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

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

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

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

Sia la contestualizzazione degli obiettivi nei percorsi di efficienza prefissati dall'ente nel piano pluriennale che il monitoraggio continuo in sede di benchmarking con gli altri enti del gruppo fornisce elementi di analisi dell'equilibrio organizzativo e finanziario dell'ente.

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

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

In relazione al livello delle unità organizzative coinvolte, il Sistema è strutturato in modo da evidenziare, analogamente alla performance di struttura, la performance organizzativa raggiunta nell'ambito di competenza delle rispettive aree.

2.2 IL MODELLO E LE METODOLOGIE PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (COME SI MISURA E SI VALUTA)

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

- a) le modalità e gli strumenti che consentono di misurare e valutare i diversi ambiti della *performance*:
 - gli indicatori, i *target* e gli obiettivi;
 - l'attivazione di sistemi di *benchmarking*;
 - le specifiche metodologie per la misurazione dei diversi ambiti della *performance* organizzativa.
- b) l'utilizzo di una impostazione che consente:
 - il coordinamento di tali modalità e strumenti con la programmazione dell'ente
 - l'utilizzo delle informazioni che emergono dalla misurazione e dalla valutazione per l'attivazione di azioni di miglioramento e/o il supporto ai processi decisionali

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

2.2.1 Gli indicatori e i *target*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2.3 L'attivazione di sistemi di *benchmarking*

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

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

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

Il confronto viene attivato attraverso comparazione con Camere di Commercio:

- di natura dimensionale analoga, ossia con Camere di Commercio che hanno un bacino di utenza della stessa grandezza;
- della stessa area geografica;
- a livello nazionale;
- uno a uno, ossia attraverso il confronto con un'altra Camera di Commercio.

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

Per ogni ambito di misurazione si adotta una specifica metodologia e/o approccio. Per ogni metodologia vengono descritti:

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

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

2.2.5 Il modello

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

Metodo:

Per ogni linea strategica del piano pluriennale viene estrapolato dal piano pluriennale il livello di soddisfazione atteso nel quinquennio da parte degli utenti. Ogni dirigente fornisce i dati che comprovano il livello di attuazione realizzato nell'anno per la propria area.

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

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

Strumenti: analisi organizzative, controllo di gestione

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

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

modello B): attuazione di piani e programmi

Metodo:

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

Tecniche:

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

Strumenti: analisi organizzative, controllo di gestione

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

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

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

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

Metodo:

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

Tecniche:

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

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

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

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

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

Metodo:

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

Tecniche:

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

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

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

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

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

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

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

Metodo:

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

Tecniche:

resoconto sugli esiti delle interazioni realizzate .

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

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

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

modello F): efficienza nell'impiego delle risorse

Metodo:

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

Tecniche:

analisi economiche e gestionali annuali e triennali

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

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

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

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

Metodo:

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

Tecniche:

analisi gestionali

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

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

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

modello H): promozione delle pari opportunità

Metodo:

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

Tecniche:

analisi gestionali

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

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

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

2.2.6 Il sistema informativo e le schede

L'attività di misurazione e valutazione è supportata da una architettura, basata sui suddetti modelli e sistemi informativi, finalizzata a:

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

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

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

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

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

I ruoli organizzativi valutati sono i seguenti:

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

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

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

3.1 GLI OBIETTIVI FUNZIONALI

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

- individuare con chiarezza quale deve essere il contributo (in termini di risultati e comportamenti attesi) che deve essere apportato (a seconda della funzione svolta e del livello di responsabilità ricoperto) dal singolo dipendente per consentire il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente nel suo insieme, dell'Area Organizzativa e/o del "gruppo funzionale" di appartenenza;
- comunicare alle singole persone i risultati e i comportamenti attesi;

- misurare e valutare i risultati e i comportamenti conseguiti;
- utilizzare i risultati della misurazione e valutazione per:
 - a) attivare i sistemi incentivanti;
 - b) supportare le persone nel miglioramento della *performance*.

3.2 GLI AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Dirigenti e posizioni organizzative

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

Dipendenti

- raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali
- qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi

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

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

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

Il punteggio per la valutazione della performance organizzativa é infatti costituito da un indice percentuale che, moltiplicato al punteggio di valutazione individuale determina il punteggio complessivo che costituisce parametro per l'attribuzione della produttività e del risultato.

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

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

Dizionario delle competenze:

DIRIGENTI E POSIZIONI ORGANIZZATIVE (art. 9 comma 1 lett. c) e d)

capacità di gestire le risorse assegnate per la realizzazione degli obiettivi: *attitudine a realizzare i piani di lavoro con elasticità, razionalità e propositività di soluzioni organizzative*

impegno profuso e qualità delle prestazioni rese: *contributo personale per la riuscita dei progetti e impatto della prestazione sull'organizzazione*

capacità di integrazione: *attitudine a creare un clima positivo all'interno del servizio coordinato e ad integrarlo con gli altri servizi dell'ente.*

capacità di valutazione dei propri collaboratori: *utilizzo di criteri di selettività e merito nella gestione degli istituti premianti per il personale*

DIPENDENTI (art. 9 comma 2 lett. b)

Capacità, impegno e grado di efficienza

Impegno e grado di efficienza

Precisione e rispetto dei tempi

Senso di responsabilità

Osservanza del codice di comportamento

Capacità di direzione e coordinamento (cat. D)

Quantità e qualità dei risultati ottenuti

Capacità di organizzazione e autonomia

Svolgimento di plurimansioni rientranti nel profilo professionale

Disponibilità all'assunzione di responsabilità

Capacità di risolvere problemi e disponibilità a collaborare all'interno del gruppo

Spirito di iniziativa nell'ambito del gruppo di lavoro

Capacità di condivisione delle conoscenze e interscambiabilità nell'esercizio delle mansioni

Collaborazione e integrazione con altre unità lavorative

Responsabilità delle prestazioni lavorative di altri collaboratori (cat. D)

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

Ogni dipendente valutato è associato ad un solo obiettivo operativo.

Le posizioni organizzative sono valutate per l'obiettivo generale dell'ente, per un obiettivo individuale e per il coordinamento degli obiettivi operativi degli uffici di competenza

I dirigenti sono valutati oltre che sulla base del giudizio sulla performance complessiva dell'ente, per l'obiettivo generale dell'ente, per un obiettivo individuale e per il coordinamento degli obiettivi operativi dell'area di competenza

I target rispondono alle caratteristiche individuate dalle linee guida Unioncamere.

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

si fa riferimento alle linee guida Unioncamere

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

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

I valutati possono chiedere, entro trenta giorni dalla notifica l'esame e la discussione della propria scheda ad apposita commissione paritetica con composizione che garantisca l'imparzialità del giudizio.

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

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

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

3.3.7 Esplicitazione del collegamento con i sistemi incentivanti

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

3.3.8 Le schede di valutazione

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

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

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

I – COSA SI MISURA E SI VALUTA

AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: ART. 8

- a) attuazione politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività
- b) attuazione di piani e programmi
- c) rilevazione grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi
- d) modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione
- e) sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni
- f) efficienza nell'impiego delle risorse
- g) qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati
- h) raggiungimento di obiettivi di promozione delle pari opportunità

II – COME SI MISURA E SI VALUTA

METODOLOGIA

Valutazione degli otto ambiti di cui all'art. 8 riferita al piano della performance con indicatori di performance generali dell'Ente e degli indicatori di performance delle unità organizzative

SOGGETTI

I **dirigenti** redigono un **report** per ognuno degli otto ambiti di valutazione, (8 schede allegate: a, b, c, d, e, f, g, h) , ciascuno per le attività di propria competenza, secondo la ripartizione assegnata dal Segretario Generale, completando il resoconto delle fasi progressive alle scadenze principali previste:

- in sede di relazione previsionale e programmatica e piano della performance
- a metà esercizio, per il monitoraggio periodico
- a termine esercizio, per la valutazione finale

L'**organismo indipendente di valutazione** é l'organo deputato alla valutazione della performance della struttura amministrativa nel suo complesso nonché alla proposta di valutazione annuale dei dirigenti. Per adempiere a questa funzione, supportato dall'ufficio controllo di gestione, ad ognuna delle scadenze previste, analizza i report suddetti, con facoltà di richiedere agli uffici camerali qualsiasi informazione, atto o notizia pertinente ed effettuare gli accertamenti necessari.

STRUMENTI

Controllo di gestione
Conto economico
Conto annuale

PERFORMANCE INDIVIDUALE

I - COSA SI MISURA E SI VALUTA

AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE: ART. 9

Dirigenti e posizioni organizzative

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

Dipendenti

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

II - COME SI MISURA E SI VALUTA

METODOLOGIA

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

SOGGETTI

SOGGETTI VALUTATI: *Segretario Generale, Dirigenti, posizioni organizzative ("quadri") e dipendenti*

SOGGETTI VALUTATORI: *Giunta, Organismo indipendente di valutazione, Segretario Generale, Dirigenti*

STRUMENTI

- schede di valutazione produttività
- schede di valutazione progressione orizzontale
- schede di valutazione risultato posizioni organizzative
- schede di valutazione risultato dirigenti
- scheda di valutazione risultato Segretario Generale

DETERMINAZIONI DIRIGENZIALI ANNUALI DI ATTRIBUZIONE DELLE PREMIALITÀ:

produttività collettiva e individuale, retribuzione di risultato "quadri" e dirigenti, progressioni orizzontali

DELIBERAZIONE ANNUALE GIUNTA SU PROPOSTA DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

Retribuzione di risultato Segretario Generale

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

NORMATIVA:

art. 6 CCNL 31.3.1999

In ogni Ente sono adottate metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti, anche ai fini della progressione economica prevista dal Contratto; la valutazione è di competenza dei Dirigenti; si effettua a cadenza periodica ed è tempestivamente comunicata al dipendente, in base ai criteri definiti tramite concertazione.

Art. 7 D.L.gs. n. 150/2009

Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale.

A tal fine adottano con apposito provvedimento il sistema di misurazione e valutazione della performance.

FINALITA'

Migliorare l'organizzazione e le prestazioni del personale favorendo la crescita delle competenze e la condivisione degli obiettivi, garantire elevati standard qualitativi ed economici dei servizi, incentivando la qualità della prestazione lavorativa, la selettività e la valorizzazione delle responsabilità dirigenziali

METODOLOGIA GENERALE

Ogni istituto del sistema permanente di valutazione segue una metodologia propria, consono alla sua finalità.

Tutti gli istituti tendono peraltro a realizzare una valutazione complessiva delle prestazioni di ciascun dipendente che prenda in considerazione la globalità del comportamento professionale.

Tutti gli istituti considerati nel presente sistema sono ispirati a principi di selettività, merito, chiarezza, certezza e trasparenza.

Nei meccanismi non è prevista alcuna forma di automatismo e l'attribuzione di ogni incentivo o sviluppo prevede quale premessa irrinunciabile la preventiva verifica e attestazione del sistema di misurazione e valutazione della performance.

La continuità del processo impone per i dirigenti la previsione di costanti verifiche in corso d'anno sull'andamento delle prestazioni e sullo stato di attuazione degli obiettivi preordinati al fine di stimolare il miglioramento e coinvolgere e responsabilizzare gli addetti sull'andamento della gestione in generale e sull'andamento delle loro prestazioni in particolare.

La periodicità di dette verifiche è peraltro calibrata in modo da non appesantire gli adempimenti né snaturare il processo di valutazione trasformandolo in ripetitivo adempimento burocratico.

ISTITUTI COMPRESI NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE

- **produttività**
- **risultato posizioni organizzative**
- **risultato dirigenti**
- **risultato Segretario Generale**
- **progressione orizzontale**

SOGGETTI COINVOLTI

Organismo indipendente di valutazione
Giunta
Segretario Generale
Dirigenti
Posizioni organizzative
Dipendenti
Ufficio personale

COMPETENZA

Produttività

Organismo indipendente di valutazione : valida la relazione performance
Giunta: attraverso il controllo strategico verifica il raggiungimento degli obiettivi
Dirigenti: valutano, attraverso le specifiche schede, ciascun dipendente della propria area
Contrattazione decentrata: stabilisce i criteri di destinazione annuale delle risorse
Ufficio personale: elaborazione conteggi e schede di valutazione

Risultato posizioni organizzative

Organismo indipendente di valutazione : valida la relazione performance
Giunta: attraverso il controllo strategico verifica il raggiungimento degli obiettivi
Dirigenti: valutano, attraverso le specifiche schede, ciascuna posizione organizzativa della propria area
Contrattazione decentrata: stabilisce i criteri di destinazione annuale delle risorse
Ufficio personale: elaborazione conteggi e schede di valutazione

Risultato dirigenti

Organismo indipendente di valutazione : valida la relazione performance e propone la valutazione
Giunta: attraverso il controllo strategico verifica il raggiungimento degli obiettivi
Segretario generale: valuta, attraverso le specifiche schede, ciascun dirigente
Ufficio personale: elaborazione conteggi e schede di valutazione

Risultato Segretario generale

Organismo indipendente di valutazione : valida la relazione performance e propone la valutazione
Giunta: attraverso il controllo strategico verifica il raggiungimento degli obiettivi e, sulla base della proposta dell'OIV, valuta attraverso la specifica scheda, il Segretario Generale.
Ufficio personale: elaborazione conteggi e scheda di valutazione

Progressione economica

Dirigenti: valutano in modo selettivo, attraverso le specifiche schede, ciascun dipendente della propria area
Contrattazione decentrata: stabilisce i criteri di destinazione annuale delle risorse
Ufficio personale: elaborazione conteggi, verifica requisiti e schede di valutazione

PERIODO DI RIFERIMENTO DEL PROCESSO

Il ciclo valutativo ha un riferimento temporale annuale.

L'attribuzione dei benefici economici ha la seguente cadenza temporale:

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

- **progressione economica** a seguito di valutazione effettuata entro il mese di luglio, successivamente all'adozione della *relazione sulla performance* validata dall'Organismo indipendente di valutazione, e sulla base dei risultati collettivi e individuali rilevati dal sistema di valutazione.

L'attribuzione decorre dal 1° gennaio dell'anno valutato.

5. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

I valutati possono chiedere, entro trenta giorni dalla notifica l'esame e la discussione della propria scheda ad apposita commissione paritetica con composizione che garantisca l'imparzialità del giudizio.

La composizione della commissione prevede:

- Segretario Generale e due funzionari scelti dal medesimo che non siano stati coinvolti nel processo di valutazione in questione, di categoria non inferiore alla D. Nel caso in cui il giudizio contestato sia stato espresso dal Segretario Generale, sarà designato un dirigente che a sua volta designerà i restanti componenti di parte pubblica
- 3 componenti della rappresentanza sindacale unitaria e/o dell'organizzazione territoriale

Entro pari termine dalla richiesta si procederà alla convocazione della commissione, del dirigente interessato e del ricorrente (senza oneri per i convocati).

La procedura di cui sopra non preclude la possibilità di esperire altri ricorsi previsti dalla legge.

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

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

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

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

7. IL PROCESSO DI MONITORAGGIO E MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA

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

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

Per raggiungere l'obiettivo di cui al punto 1, le Camere di Commercio:

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

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

Le versioni del Sistema verranno identificate tramite un codice che ne consente la chiara identificazione ai fini della trasparenza. Per il medesimo fine, verranno progressivamente evidenziati la tempistica di approvazione degli allegati, che saranno approvati con successivi atti e lo stato delle revisioni.