

Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Camera di commercio di Taranto

INDICE

- 1. PREMESSA**
- 2. Descrizione del sistema. Cosa si misura e valuta.**
 - 2.1 La performance organizzativa
 - 2.2 La performance individuale
- 3. Il processo di misurazione e valutazione della performance**
- 4. I soggetti e le responsabilità**
- 5. Le procedure di conciliazione**
- 6. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti**

1. PREMESSA

Il presente documento si pone l'obiettivo di disciplinare e razionalizzare in modo funzionale, oggettivo e trasparente l'intero processo di misurazione e valutazione della performance già in essere e adottato dall'Ente camerale.

Il Sistema di Misurazione si colloca all'interno del più ampio percorso richiesto dal D. Lgs. 150/09, volto alla promozione del continuativo miglioramento della Performance.

Nello specifico, lo stesso si presenta come lo strumento che conferisce l'organicità richiesta al processo, andando a descrivere non solo l'assetto metodologico-organizzativo del sistema in essere, ma anche la dinamicità richiesta per il suo funzionamento.

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

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

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

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

Tale obiettivo è stato ribadito dalla CIVIT all'interno di uno dei principi che la delibera n.104/2010 individua come guida alla definizione del Sistema che deve: "consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati dagli articoli 8 e 9 del decreto, del livello di performance atteso (che l'Amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti".

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

Ai sensi dell'art. 7, comma 3, del Decreto, il Sistema deve essere definito ed illustrato in un documento, adottato da parte dell'Ente camerale, secondo un approccio metodologico finalizzato alla misurazione della performance:

- a) complessiva dell'Ente;

- b) del personale con qualifica dirigenziale;
- c) del personale responsabile di posizione organizzativa o di alta professionalità;
- d) del personale non dirigenziale.

Il Sistema, nel rispetto, quindi di quanto sopra richiamato, individua:

1. le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
2. le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
3. le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti.

2. Descrizione del sistema. Cosa si misura e valuta.

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

La performance, in generale, rappresenta il contributo che un soggetto apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione e, come tale, si presta ad essere misurata e gestita. La "Performance" non è una misura assoluta ma la distanza relativa da un determinato e specifico target. Non esiste la gestione della Performance se non sono stati definiti per ciascuna di esse i relativi Target (Performance obiettivo).

Secondo i principi generali delineati dalle numerose disposizioni in materia di misurazione e valutazione delle performance, il sistema di misurazione e valutazione della performance deve ispirarsi alla:

- valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;
- trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;
- partecipazione al procedimento della persona sottoposta a valutazione;
- diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento, per accrescere il senso di responsabilità, la lealtà e l'iniziativa individuale;
- migliore qualità complessiva dei servizi forniti;
- migliore impiego delle risorse umane;
- cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.

Come previsto dal D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, la misurazione della performance riguarda sia l'andamento della performance della struttura organizzativa in cui il singolo lavora, sia la performance individuale in senso stretto.

La performance individuale prende in considerazione i risultati prodotti dai singoli.

La misurazione delle performance avviene attraverso specifici indicatori collegati ad obiettivi e/o ad aree chiave di risultato. Gli indicatori, rappresentati da specifiche metriche, sono gli strumenti che rendono possibile l'attività di acquisizione di informazioni e puntano a generare risultati adeguati agli obiettivi collegati.

Il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile; per questo gli indicatori devono essere strutturati considerando varie dimensioni. Queste ultime, in relazione alla performance organizzativa, fanno riferimento agli ambiti individuati dall'articolo 8 del D. Lgs n.150/2009.

Il target è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale.

La valutazione della performance 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.

2.1 La performance organizzativa

La misurazione della performance organizzativa si colloca nell'ambito delle procedure del Ciclo di Gestione della Performance come fase intermedia tra la Programmazione (individuazione degli obiettivi) e la successiva Rendicontazione (Accountability).

La fase di misurazione e valutazione si presenta come il momento durante il quale si rende effettivamente operativa e dinamica l'attività di monitoraggio.

Il presente paragrafo, quindi, è dedicato a presentare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa, ricordando che lo stesso deve consentire la rappresentazione integrata ed esaustiva delle performance attese e di quelle realizzate, al fine di analizzare le eventuali cause di scostamento e di produrre, quindi, il flusso informativo che, indirizzato ai diversi attori, risulta di supporto al processo decisionale.

L'intendimento della Camera di Commercio di Taranto trasfuso nell'adozione del presente Sistema, è arrivare a misurare **la performance organizzativa** secondo due livelli interconnessi, strettamente tra loro correlati:

Performance complessiva: afferisce alla realizzazione degli obiettivi complessivi dell'Ente, nel quadro della sua mission e degli ambiti istituzionali di intervento;

Performance a livello di area dirigenziale sino ad arrivare alle singole **unità organizzative:** si tratta di determinare a regime il contributo che ciascun ambito di responsabilità interna (area di responsabilità dirigenziale e di posizione organizzativa) conferisce alla performance complessiva dell'Ente.

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

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

Al fine di ottenere un quadro unitario e integrato dell'andamento complessivo della performance dell'Ente camerale, l'approccio metodologico seguito consente di sviluppare distinti momenti di misurazione e valutazione che, a seconda dell'esigenza conoscitiva, può articolarsi secondo differenti livelli dimensionali, in termini di rappresentazione della performance per ambiti di misurazione, o di dettaglio, procedendo ad una scomposizione, più o meno dettagliata, della performance da un quadro sintetico e complessivo a diversi livelli di analisi.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa della Camera di Commercio di Taranto è strutturato al fine di ricoprire, a regime, in modo trasversale ed integrato gli ambiti della

performance richiamati dall'articolo 8 del D.Lgs. 150/09, in coerenza con tutti gli strumenti attualmente in uso nella stessa e più precisamente:

Ambiti di misurazione previsti dal D.lgs. 150/2009 art.8	Camera di commercio di Taranto
<p>Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività</p>	<p>Attuazione delle politiche di promozione e sviluppo del territorio, misurata attraverso opportuni indicatori di outcome delle politiche attuate con riferimento: alla promozione dei prodotti tipici del territorio, all'internazionalizzazione, al sostegno al ricorso al credito, ecc.</p>
	<p>Attuazione delle politiche di semplificazione e innovazione (anche tramite la creazione di nuovi servizi) dei servizi anagrafico-certificativi, misurata attraverso opportuni indicatori di outcome delle politiche attuate.</p>
	<p>Attuazione delle politiche di innovazione (anche tramite la creazione di nuovi servizi) nei servizi di regolazione del mercato, misurata attraverso opportuni indicatori di outcome delle politiche attuate.</p>
<p>Attuazione di piani e programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse</p>	<p>Stato di attuazione del programma pluriennale di mandato e degli eventuali aggiornamenti presenti nella Relazione previsionale e programmatica in termini di effettivo raggiungimento degli obiettivi. Tale misurazione viene effettuata tramite indicatori di efficacia dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi contenuti nei programmi strategici e attraverso indicatori di output previsti nei suddetti programmi strategici.</p>
	<p>Stato di attuazione dei programmi (a livello annuale e pluriennale) risultanti dal preventivo annuale economico, dal budget direzionale, dalla relazione previsionale e programmatica e dal piano della performance. Tale misurazione viene effettuata attraverso indicatori di output e di efficienza relativi alle attività e ai servizi.</p>
<p>Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive</p>	<p>Grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi camerali, misurato a titolo esemplificativo mediante: analisi di customer satisfaction, utilizzo di questionari, emoticon (mettiamoci la faccia), indicatori di qualità, ecc.</p>

<p>Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi</p>	<p>Azioni relative alla riprogettazione organizzativa, alla formazione e all'incremento delle competenze del personale. Tale misurazione viene effettuata attraverso indicatori di output di specifici progetti, nonché di efficacia e di efficienza relativi alle singole attività che compongono i processi interni e i servizi erogati.</p>
<p>Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione</p>	<p>Sviluppo di processi di coinvolgimento delle imprese, principali stakeholder delle Camere. Tale misurazione viene effettuata attraverso indicatori di output e di efficacia di specifici progetti e dei servizi erogati e delle forme di comunicazione anche interattive attivate.</p>
<p>Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi</p>	<p>Efficienza nell'erogazione dei servizi, realizzata mediante misurazione dei costi unitari degli output dei diversi servizi camerali, dei tempi medi di esecuzione dei procedimenti, nonché tramite indicatori di efficienza che mettano in rapporto risorse impiegate e output generati.</p>
	<p>Efficienza nello svolgimento dei processi e delle attività interne, mediante misurazione dei tempi medi di esecuzione, nonché tramite indicatori di efficienza che mettano in rapporto risorse impiegate e output generati.</p>
<p>Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi</p>	<p>Volumi e qualità degli output dei diversi servizi camerali, misurati a titolo esemplificativo attraverso l'elaborazione dei dati presenti negli archivi operativi o nei sistemi informativi dalle varie Camere (es. Sistema Pareto), con particolare riferimento agli indicatori di output e qualità.</p>
	<p>Iniziative di miglioramento dei servizi anagrafico-certificativi, realizzata attraverso opportuni indicatori di output, efficacia e qualità dei servizi erogati, anche con riferimento ad accessibilità, disponibilità, multicanalità.</p>
	<p>Iniziative di miglioramento dei servizi di regolazione del mercato, realizzate attraverso opportuni indicatori di output, efficacia e qualità dei servizi erogati, anche con riferimento, a titolo di esempio, all'accessibilità e ai tempi di esecuzione dei servizi.</p>
<p>Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità</p>	<p>Realizzazione di interventi specifici per la promozione delle pari opportunità.</p>

Come si rileva agevolmente dalla precedente tabella, la misurazione della performance organizzativa si svolge, quindi, attraverso processi quantitativi di rilevazione, per il tramite di opportuni indicatori. La verifica dell' idoneità di tali indicatori a rappresentare il fenomeno osservato, verrà effettuata in occasione dell' analisi dei report periodici relativi all' andamento delle attività svolte ed al livello di raggiungimento degli obiettivi programmati, anche al fine di una loro continua implementazione.

Il sistema di misurazione e valutazione si integra, quindi, con il sistema di programmazione e controllo, in quanto ciascun obiettivo - definito in sede di programmazione - è reso misurabile, tramite l' introduzione di opportuni indicatori. Gli indicatori utilizzati dall' Ente sono classificati in:

indicatori di output:

sono indicatori di risultato, misurano il prodotto delle attività programmate e si esprimono genericamente attraverso una quantità numerica assoluta (es. numero di destinatari finali, numero di pratiche, ecc.) Rappresentano agevolmente il grado di avanzamento dell' obiettivo o dell' intervento programmato.

indicatori di outcome:

sono indicatori di attuazione (cd. "di impatto") delle politiche e della strategia in termini di capacità di soddisfare i bisogni espressi dai diversi portatori di interesse. L' outcome è il risultato durevole e globale sulla condizione, stato o comportamento dell' utente che ha usufruito del servizio o dell' intervento. In quanto tale, può essere molto difficile da analizzare proprio perché lo stato, la condizione o il comportamento del soggetto beneficiario può essere influenzato da molte variabili, gran parte delle quali non pienamente sotto controllo della Camera di Commercio. In questo senso gli indicatori di outcome vengono definiti come indicatori "proxy" del fenomeno in quanto ne misurano in modo approssimato (o indiretto) l' andamento;

indicatori di efficienza :

esprimono "la capacità di ottimale sfruttamento delle risorse" e sono generalmente rivolti alla misurazione economica dei fattori impiegati come input di processi (es. costo dell' input, lavoro complessivo, ecc.), anche se possono essere riferiti, in alcuni casi, alla misurazione dell' output di un programma (efficienza del programma). Essi sono dati generalmente dal rapporto tra risorse umane o materiali impiegate (input) e risultati ottenuti (output).

indicatori di efficacia:

esprimono "la capacità di raggiungere gli obiettivi" e sono rivolti alla misurazione di azioni, progetti, programmi specifici (efficacia in senso stretto). Essi sono dati dal rapporto tra risultati ottenuti (output) ed obiettivi;

indicatori di qualità:

sono definiti come “quantificazioni, misure o rapporti tra misure, in grado di rappresentare in modo valido, pertinente ed affidabile un certo fenomeno di interesse (ad esempio una dimensione della qualità effettiva)” (delibera CIVIT 88/2010). La qualità effettiva dei servizi è rappresentata ricorrendo a quattro dimensioni ritenute essenziali: accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia. L’analisi della qualità effettiva di un servizio indica in che modo ed in che misura si è in grado di dare una risposta pronta, coerente ed esauriente alle richieste degli utenti minimizzando per esempio il numero dei passaggi necessari, i disagi o gli imprevisti provocati da disservizi. La qualità percepita dagli utenti è diversa dalla qualità effettiva dei servizi, e potrà, invece, essere rilevata con questionari, interviste ed altre tecniche di misurazione della customer satisfaction.

Con riferimento alle metodologie adottate per la misurazione della performance organizzativa, la Camera di Commercio di Taranto si avvale di strumenti di pianificazione e controllo in linea con le disposizioni contenute nel D.P.R. 254/2005, utilizzati dal controllo di gestione a supporto del controllo strategico e della dirigenza, strumenti coordinati ed integrati tra loro, e più precisamente:

Contabilità analitica → suddivisione per CDR e CDC → ripartizione costi diretti con utilizzo di appositi driver → report semestrali e annuali

Schede di programmazione degli obiettivi dell’Ente → formulati secondo priorità strategiche → complete di indicatori dei risultati attesi

Schede di rilevazione degli obiettivi assegnati → ai dirigenti, alle posizioni organizzative → complete dei risultati ottenuti, criticità, indicatori → report annuali

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa conferisce organicità sia agli strumenti già utilizzati, sia a quelli di cui è prevista l’implementazione:

Il Benchmarking

La Camera di Commercio di Taranto, al fine di garantire completezza, integrità e trasversalità alla misurazione e valutazione, adotterà procedure di benchmarking, attraverso, anche, l’utilizzo del sistema nazionale “**Pareto**”, sviluppato da Unioncamere Nazionale, che dispone di una serie di indicatori del sistema camerale, confrontabili per cluster dimensionale e geografico. Tale strumento consentirà in particolar modo di:

- acquisire modalità e tecniche gestionali maggiormente efficaci ed efficienti;
- confrontare risultati ottenuti rispetto ad altre camere di commercio omologhe per classe dimensionale o per territorio geografico;
- definire **costi standard**, anche in riferimento a quanto disposto al comma 4, articolo 11 del D.Lgs. 150/2009.

La Customer Satisfaction

La Camera di Commercio di Taranto utilizza strumenti di Customer Satisfaction al fine di rendere evidenti le reali manifestazioni dei bisogni espresse dai propri interlocutori rispetto all'efficienza dei servizi erogati e delle strategie comunicative messe in atto, nonché alla funzionalità dei locali in cui l'Ente camerale ha sede. In particolare, viene realizzata l'iniziativa del Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione "Mettiamoci la faccia", proficuamente avviata nel 2009, che promuove la customer satisfaction attraverso l'utilizzo di interfacce "emozionali" (emoticon), che avviene sia mediante appositi *touchpad* installati presso la sede sia attraverso il sito camerale, per raccogliere in tempo reale ed in continuo il giudizio del cittadino-cliente sul servizio ricevuto, nonché per disporre di una descrizione sintetica della percezione degli utenti di servizi. Sono avviate, altresì, numerose altre iniziative di customer satisfaction, attuate attraverso strumenti di facile comprensione come il feed back dell'attività di formazione, il tempestivo invio di informazioni ed aggiornamenti ad una mailing list composta da circa 1.000 contatti e-mail, e le schede di rilevazione utilizzate dai clienti-utenti per comunicare pareri, disservizi e suggerimenti.

2.2 La performance individuale

Il sistema di valutazione della performance individuale deve consentire il perseguimento delle seguenti finalità:

1. **Riconoscere e valorizzare i contributi individuali differenziati.** Le persone, quando svolgono la loro attività sui processi operativi della Camera, mettono in gioco livelli di motivazione, capacità professionali, orientamento verso i risultati diversi. Il sistema di valutazione deve essere in grado di prevedere strumenti e procedure volti a tenere traccia di questa differenziazione di contributo e a riconoscere i diversi livelli di impegno e di risultato.

2. **Assicurare una stretta correlazione fra gli obiettivi delle persone e gli obiettivi dell'Ente.** Un sistema di valutazione delle persone contribuisce, attraverso un innalzamento delle prestazioni individuali, ad aumentare la capacità dell'organizzazione di conseguire i propri obiettivi strategici ed operativi. Su questa logica il sistema di valutazione della Camera deve correlare le prestazioni delle persone alle prestazioni dei processi su cui esse lavorano e, in ultima istanza, alle prestazioni della Camera.

3. **Supportare lo sviluppo professionale delle persone.** Il sistema di valutazione del personale della Camera ha come finalità primaria lo sviluppo nel tempo delle professionalità presenti nella Camera e della capacità delle persone di conseguire livelli di risultato sempre più sfidanti.

4. **Un sistema che guarda ai risultati – di prestazione e di crescita professionale.** In coerenza con il punto precedente, il sistema di valutazione del personale riconosce le persone sulla base del contributo realmente realizzato sui processi operativi.

5. **Valorizzare il ruolo dei Dirigenti e dei responsabili ai diversi livelli nello sviluppo delle persone.** Il sistema di valutazione ha la finalità primaria di sostenere un innalzamento costante del livello di professionalità delle persone ed è basato sul riconoscimento di tale professionalità. Per raggiungere pienamente le finalità che gli vengono riconosciute, il sistema necessita di un contributo significativo di tutti i ruoli che, all'interno della Camera, hanno responsabilità di gestione delle persone.

6. **Garantire l'allargamento della professionalità superando la logica della parcellizzazione delle attività.** La Camera di Commercio, dato il rapido sviluppo delle competenze istituzionali, avverte l'esigenza di una forte flessibilità organizzativa. Tale flessibilità può essere conseguita attraverso un allargamento della professionalità delle persone, che devono essere in grado di svolgere attività su processi diversi.

Per raggiungere le finalità e per rispondere ai criteri sopra delineati, nonché per rispettare pienamente i requisiti posti dal C.C.N.L., dal D.Lgs. 150/09 e dalle delibere CIVIT, un sistema di valutazione della performance individuale del personale deve essere articolato sui seguenti oggetti di valutazione:

Capacità professionali: insieme di conoscenze, competenze, atteggiamenti e attitudini, qualità professionali che le persone sono in grado di mettere in gioco operando sui processi operativi della Camera.

Possono riguardare sia la sfera manageriale (Segretario Generale, Dirigenti, Posizioni Organizzative e Alte Professionalità), sia la sfera organizzativa e relazionale, per quanti all'interno dell'organizzazione rivestono ruoli operativi.

Risultati delle prestazioni: risultati che le persone conseguono lavorando nell'ambito delle molteplici attività operative, in relazione agli obiettivi definiti con il Piano della Performance a inizio anno per assicurare un costante miglioramento dei servizi. I risultati attesi, siano essi di natura più qualitativa o quantitativa, devono essere:

- **esplicitati**, ovvero resi noti nell'ambito del processo di assegnazione degli obiettivi, immediatamente a valle dell'approvazione degli obiettivi del Piano della Performance;
- **misurabili**, vanno cioè espressi i livelli di *target* e gli indicatori che verranno utilizzati per verificare il concreto raggiungimento del risultato stesso;
- **condivisi con l'interessato**, per rafforzare l'impegno del valutato a conseguire effettivamente i risultati che gli sono stati chiesti; va consolidata la relazione tra il dirigente e il valutato anche attraverso la condivisione degli obiettivi ad inizio anno e la loro revisione eventuale, nel corso dell'anno.

Gli scopi da perseguire con il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale sono chiaramente riportati all'articolo 9 del D.Lgs. 150/2009. L'Ente camerale ha fatto propri i principi espressi nel Decreto e nelle delibere Civit ed, in particolare, rimarca l'importanza:

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

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

In coerenza con i principi sopra elencati, la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e dei responsabili di posizione organizzativa tiene conto del **collegamento tra performance organizzativa e performance individuale**. Per rispettare tale requisito, è necessario che la valutazione della performance individuale - sia relativa al raggiungimento di specifici obiettivi, sia che riguardi il contributo dato agli stessi con comportamenti organizzativi - abbia collegamenti chiari e documentabili con gli obiettivi generali dell'Ente o con la performance dell'Area in cui è inserito.

Tale requisito diviene indispensabile per mantenere inalterato il principio del "cascading", a cui sottende la Logica ad Albero (Albero della Performance) dell'intero Sistema di misurazione e valutazione.

Pertanto, nel definire gli obiettivi individuali, da assegnare ai dirigenti e ai responsabili di posizione organizzativa, vanno coltivati i seguenti principi:

1. coerenza e interdipendenza con gli obiettivi organizzativi e strategici;
2. temporalità analoga agli strumenti di programmazione strategica con step annuali;
3. chiarezza dei contenuti e dei risultati attesi nell'anno di riferimento;
4. coerenza della tipologia di indicatori con l'obiettivo;
5. funzionalità degli obiettivi individuali ad implementare, secondo il concetto del "cascading", quelli strategici;
6. coerenza con l'Area organizzativa in cui è inserito il dirigente e/o il responsabile di posizione organizzativa.

Inoltre, nella logica del "cascading", anche gli **obiettivi di team** eventualmente assegnati al restante personale sono connessi con gli obiettivi della dirigenza e dei responsabili di posizione organizzativa, per consentire, altresì, il diffondersi di un clima collaborativo e partecipativo volto al raggiungimento, tramite appropriati comportamenti organizzativi, degli obiettivi dell'Ente in linea con i risultati attesi. Di norma il team coincide con l'ufficio.

Rispetto alle **modalità di valutazione** del Segretario Generale, dei dirigenti, dei responsabili di posizione organizzativa e del personale, la Camera di Commercio di Taranto adotta un sistema di valutazione diversificato per:

- Segretario Generale e dirigenti;
- responsabili di posizione organizzativa;
- personale.

In particolare la valutazione della performance del Segretario generale e dei dirigenti si sviluppa su una duplice dimensione:

Segretario Generale e dirigenti		
	Descrizione ambiti di valutazione	peso
A)	indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità e obiettivi individuali	50%
B)	valutazione correlata alle competenze manageriali e alla capacità di diversificazione delle valutazioni del personale	50%

La valutazione della performance individuale del personale dirigente è effettuata sulla base di apposite schede, di seguito allegate (la prima di programmazione, la seconda di rendicontazione), che prendono a riferimento un arco temporale compreso tra il 1 gennaio e il 31 dicembre di ogni anno. La scheda di programmazione, in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ente definiti nella programmazione pluriennale, contiene gli obiettivi operativi, che declinano l'orizzonte strategico nell'esercizio di riferimento, rientrando negli strumenti di natura programmatica dell'attività camerale. Essi rappresentano delle tappe intermedie da raggiungere ai fini del conseguimento degli obiettivi strategici.

Nell'ambito di ciascun obiettivo operativo, sono definite le azioni da attuare nell'anno di riferimento per consentire il conseguimento degli obiettivi stessi. Le azioni possono riguardare, come previsto dalla normativa, standard di performance delle attività tipiche (processi o servizi) dell'Ente, ovvero possono riguardare il raggiungimento di risultati attesi con riferimento a specifici progetti assegnati al singolo valutato, i cui indicatori devono essere definiti di volta in volta in relazione agli obiettivi del progetto stesso. Esse si concretizzano sia in progetti e iniziative che danno origine ad oneri per interventi economici e investimenti, sia in interventi di miglioramento dei processi gestionali che, pur non originando oneri diretti, sono comunque strumentali al conseguimento degli obiettivi dell'ente camerale.

Ad ogni azione è collegato un indicatore. Gli indicatori sono gli strumenti che permettono di verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi. La misurazione della performance si svolge, pertanto, attraverso processi quantitativi di rilevazione dei dati tramite indicatori e processi qualitativi di verifica dell'idoneità di tali indicatori a rappresentare l'obiettivo di riferimento.

A ciascun indicatore è associato il target, inteso come il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, entro uno specifico intervallo temporale, con riferimento ad un determinato indicatore.

La definizione del target associato all'indicatore deve essere tale da produrre uno stimolo al miglioramento della gestione. Affinché ciò avvenga è necessario che:

- il target sia realistico;
- il target sia quantificabile e misurabile;
- i soggetti incaricati di ottenerlo abbiano abilità e competenze sufficienti e che i processi sottostanti rendano il target effettivamente raggiungibile.

Come previsto dalla vigente normativa, gli obiettivi al Segretario Generale e al Dirigente vengono assegnati dalla Giunta camerale, con l'approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica e del Piano della Performance, nonché del PIRA (Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio), introdotto dal decreto del MEF 27 marzo 2013, che ha disciplinato i criteri e le modalità per la predisposizione del budget economico delle amministrazioni pubbliche in contabilità civilistica; gli obiettivi ai responsabili di posizione organizzativa e alta professionalità dal Segretario Generale o dal Dirigente responsabile per area; gli obiettivi al personale congiuntamente dal dirigente e dai responsabili di posizione organizzativa e alta professionalità.

La scheda di rendicontazione dell'attività svolta prevede anche la possibilità di effettuare un monitoraggio della stessa con intervalli infra-annuali ove ritenuto necessario.

SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE OPERATIVA

AREA STRATEGICA	
OBIETTIVO STRATEGICO	
OBIETTIVO OPERATIVO	
PESO	.../100
RISULTATI ATTESI	
AZIONI	1.
	2.
	3.

INDICATORI DI VALUTAZIONE		
AZIONI	INDICATORE	Target anno
<i>AZIONE 1</i>		
<i>AZIONE 2</i>		
<i>AZIONE 3</i>		
<i>Eventuale destinazione risorse obiettivo</i>		€.....

SCHEDA DI RENDICONTAZIONE

AREA STRATEGICA	
------------------------	--

OBIETTIVO STRATEGICO	
-----------------------------	--

OBIETTIVO OPERATIVO	
----------------------------	--

PESO	.../100
-------------	---------

RISULTATI RAGGIUNTI	
----------------------------	--

AZIONI REALIZZATE	1.
	2.
	3.

INDICATORI DI VALUTAZIONE

AZIONI	INDICATORE	Target anno	Risultato al	Risultato al 31 dicembre
AZIONE 1				
AZIONE 2				
AZIONE 3				
<i>Eventuale destinazione risorse obiettivo</i> €.....			<i>Risorse utilizzate</i> €	

La valutazione complessiva dei risultati di performance sarà effettuata attraverso la misurazione della percentuale di raggiungimento di ciascun obiettivo assegnato.

Alla valutazione dei risultati di performance che si attende dal valutato, declinati attraverso l'utilizzo di appositi indicatori, viene associato un certo numero di **comportamenti organizzativi** che consentono di apprezzare la performance stessa nelle modalità di sua esplicitazione, ovvero il contributo dato dal soggetto valutato alle performance organizzative.

La Giunta camerale con deliberazione n. 137 del 14.12.2006 ha individuato un set composto da sette comportamenti organizzativi e manageriali, ritenuti critici per l'organizzazione, in base ai quali la dirigenza viene valutata. A tali comportamenti viene aggiunta la capacità di valutazione dei collaboratori, espressamente prevista dall'art.9, comma 1 lett. d) del D.lgs. 150/2009.

Comportamenti organizzativi:
Capacità di gestione del tempo
Capacità di leadership
Capacità di garanzia di legittimità
Capacità di innovazione
Capacità di controllo di gestione
Capacità di impegno
Capacità di gestione della straordinarietà
Capacità di valutazione dei collaboratori
Totale

I suddetti comportamenti organizzativi saranno valutati secondo una scala di valori da 4 a 10, sulla base della seguente tabella esplicativa:

valutazione	descrizione
10	eccellente
9	ottimo
8	buono
7	discreto
6	sufficiente
da 4 a 5	migliorabile

Il risultato della valutazione dei comportamenti organizzativi verrà quindi a confluire nella valutazione globale secondo il calcolo che segue:

$$\frac{\text{capacità 1} + \text{capacità 2} + \dots}{\text{n. capacità} \times 10} = \% \text{ punteggio ottenuto su peso } 50\%$$

La valutazione complessiva sarà così determinata:

	Peso	Punteggio ottenuto
A)	50%%
B)	50%%
	100%%

Al fine di valutare la capacità di differenziazione di valutazione da parte dei dirigenti, vengono predisposte analisi "statistiche" sull'andamento delle valutazioni, focalizzando la distribuzione delle stesse in via generale e per ogni valutatore.

In particolare potranno esseri presi in considerazione:

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

Con riferimento al personale titolare di posizioni organizzative, la deliberazione n.2 del 2.1.2001 della Giunta camerale ha adottato delle schede per la valutazione annuale delle competenze professionali e manageriali dei responsabili di posizione organizzativa suddivise in quattro tipologie di capacità e comportamento:

Parametri	Valutazione	punti
capacità di programmazione dell'attività finalizzata al perseguimento degli obiettivi da raggiungere con l'indicazione di dati riferiti ai risultati	Elevata	5
	Apprezzabile	3
	Modesta	1
grado di conseguimento degli obiettivi assegnati sotto il profilo quantitativo e qualitativo	Elevato	5
	Apprezzabile	3
	Modesto	1
capacità di svolgere attività di controllo delle attività degli uffici e/o di promuovere innovazioni tecnologiche, organizzative e procedurali	Elevata	5

	Apprezzabile	3
	Modesta	1
capacità di relazione con i superiori, con le altre strutture all'interno dell'Ente nonché con l'ambiente esterno, motivando gli eventuali collaboratori al fine di favorire la qualità delle prestazioni e la crescita della produttività	Elevata	5
	Apprezzabile	3
	Modesta	1
Punti totale		
<p>a) per un punteggio totale pari o inferiori a 5 punti non si assegna l'indennità di risultato e l'incarico si intende revocato;</p> <p>b) negli altri casi l'entità dell'indennità di risultato da assegnare sarà calcolata in proporzione al punteggio totale da 6 a 20 punti ottenuto da ogni singola posizione organizzativa, come da seguente formula :</p> <p>25% indennità di posizione x <u>punteggio totale</u></p> <p style="text-align: center;">20</p>		

A tali comportamenti già definiti sono stati associati alcuni indici comportamentali di cui si tiene conto al fine di procedere ad una valutazione ancora più analitica e meritocratica dell'attività svolta da ciascun responsabile di posizione organizzativa e costituiscono dei parametri-guida volti ad accertare quelli già fissati con la citata delibera di Giunta camerale n.2 del 2.01.2001:

1. capacità di riprogrammare l'attività in ragione del verificarsi di circostanze non previste;
2. capacità di fronteggiare con immediatezza le criticità mediante l'individuazione di soluzioni efficaci allo scopo;
3. capacità di osservare le regole comportamentali propedeutiche al conseguimento degli obiettivi;
4. capacità di proporre percorsi alternativi più rapidi ed efficienti per il raggiungimento dei risultati previsti;
5. capacità di sostituire il dirigente nell'attività di conduzione e controllo della struttura organizzativa di competenza;
6. capacità di assicurare l'attuazione degli indirizzi del Segretario generale e del dirigente d'area;
7. capacità di garantire l'osservanza delle disposizioni impartite con ordine di servizio;
8. capacità di garantire la flessibilità organizzativa in relazione alle esigenze dell'utenza;
9. capacità di gestire il gruppo affidato alla propria responsabilità;
10. capacità di verificare i carichi di lavoro per dipendente.

In riferimento al personale dipendente, possono essere individuati – con livelli di approfondimento di diversa entità in relazione all’inquadramento – obiettivi o progetti di lavoro e conseguenti risultati attesi sia sotto il profilo qualitativo delle prestazioni di lavoro (il “cosa” devo raggiungere) sia sotto l’aspetto dei comportamenti organizzativi (il “come” devo raggiungere i risultati). Gli obiettivi da conseguire devono essere resi noti ai dipendenti, da parte del Segretario generale e del dirigente d’area sulla base degli indirizzi generali stabiliti dall’Ente.

Le metodologie di valutazione prendono in considerazione sia l’apporto individuale sia quello più generale di andamento camerale; in particolar modo si tiene conto dell’orientamento all’utenza, della disponibilità al cambiamento e all’innovazione, della propositività, della partecipazione attiva e del “valore aggiunto” portato dal dipendente o dal team.

Per quanto concerne i criteri generali relativi alla “valutazione delle prestazioni”, questi possono essere riassunti come segue:

- stimolare un continuo miglioramento delle prestazioni individuali;
- promuovere un continuo riscontro “valutatore/valutato” in ordine al rapporto fra prestazione richiesta e prestazione resa;
- rendere i collaboratori consapevoli della propria valutazione professionale in modo da consentire un migliore orientamento verso gli obiettivi prioritari dell’Ente e fornire un’opportunità di crescita individuale;
- evidenziare eventuali esigenze formative di supporto o d’integrazione della preparazione professionale;
- migliorare il livello generale di comunicazione interna;
- valorizzare le risorse professionali più attive e qualificate;
- proseguire nel già avviato processo di miglioramento organizzativo.

Per la valutazione dell’apporto individuale del personale non dirigenziale, viene utilizzata una scheda (scheda A, di seguito riportata) composta da dieci tipologie di comportamento e capacità, che costituisce parte integrante del Contratto Integrativo Decentrato. Sulla base di tale Contratto, i sistemi di incentivazione vanno a garantire adeguate risposte e riconoscimenti economici a coloro che avranno raggiunto il livello di prestazione/risultato attesi e predefiniti in sede di assegnazione di obiettivi.

Al termine del processo di valutazione i relativi risultati vengono comunicati al singolo dipendente a cura del dirigente d’area responsabile della valutazione.

Scheda A

SISTEMA DI VALUTAZIONE PERMANENTE

Art.6 del C.C.N.L.. 31.3.1999

Scheda di valutazione anno ____
(CATEGORIA ____)

Dipendente ____

Categoria ____ posizione economica ____

CRITERIO	FATTORI DI VALUTAZIONE	PUNTI ASSEGNATI	(min.4 max 10)
PRESTAZIONI RESE E RISULTATI OTTENUTI	1. Rispetto dei tempi assegnati o previsti.		
	2. Autonomia nello svolgimento del proprio lavoro.		
	3. Collaborazione con i colleghi ed attitudine al lavoro di gruppo.		
	4. Livello di raggiungimento dei risultati in relazione ai compiti assegnati, capacità di applicare le cognizioni apprese in ambito operativo e/o a seguito di processi formativi.		
	TOTALE PUNTI ASSEGNATI (max 40 punti)		
IMPEGNO E QUALITA' DELLA PRESTAZIONE	5. Rispetto orario di lavoro ed impegno profuso nello svolgimento delle proprie funzioni.		
	6. Iniziativa e capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative dell'organizzazione del lavoro.		
	7. Flessibilità nell'interpretare il proprio ruolo e capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi.		
	8. Competenza tecnico – operativa e conoscenza delle procedure/strumenti informatici/tecnici utilizzati.		
	9. Livello di qualità raggiunto nelle prestazioni rese, capacità relazionali interpersonali e di orientamento a diverse tipologie di utenza.		
	10. Attitudine organizzativa e capacità di coordinamento addetti.		
	TOTALE PUNTI ASSEGNATI (max 60 punti)		
	TOTALE PUNTEGGIO (max 100 punti)		

Note:

IL DIRIGENTE

Descrizione delle modalità di comunicazione dei risultati ai valutati

La modalità di comunicazione della valutazione al valutato costituisce di fatto il “momento della verità” di tutto il processo valutativo. La comunicazione avviene attraverso un colloquio diretto, continuativo e sistematico tra valutato e valutatore non formale ma sostanziale. La comunicazione della valutazione è quindi un momento fondamentale senza il quale la valutazione della performance diventa puramente formale.

3. Il processo di misurazione e valutazione della performance

Il processo di misurazione e valutazione della performance si snoda attraverso una serie di fasi che vanno inquadrare nell'ambito del più generale Ciclo di gestione della performance, come individuato nell'art.4 del D.lgs. 150/2009.

In particolare, sono identificate le seguenti fasi:

1. definizione e assegnazione degli obiettivi di performance con relativi indicatori e target attraverso le schede di programmazione operativa contenute nel Piano della performance, nonché assegnazione degli obiettivi individuali;
2. collegamento tra obiettivi individuati e risorse attraverso il coordinamento con il budget direzionale per centri di responsabilità;
3. monitoraggio infra-annuale da effettuarsi con l'utilizzo delle schede di rendicontazione predisposte e attivazione di eventuali interventi correttivi, anche mediante l'aggiornamento del preventivo economico;
4. misurazione e valutazione della performance attraverso le schede di rendicontazione e le schede di valutazione, successiva adozione della Relazione sulla Performance e sua validazione da parte dell'OIV.

4. I soggetti e le responsabilità

Il D.lgs. 150/2009 individua, all'articolo 12, in termini generali, i soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale ed in particolare:

- a) un organismo centrale denominato "Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle pubbliche amministrazioni;
- b) organismi indipendenti di valutazione (OIV);
- c) l'organo di indirizzo politico-amministrativo;
- d) i dirigenti di ciascuna amministrazione.

In relazione al punto a), va specificato che con l'entrata in vigore della L. 11 agosto 2014 n.114, di conversione del D.L. 90/2014, le competenze della Civit sono trasferite al Dipartimento della Funzione pubblica.

Sarà l'organo d'indirizzo politico – amministrativo (articolo 14) ad occuparsi della "valutazione annuale dei dirigenti di vertice ed attribuzione ad essi di premi".

Tale norma di carattere generale, deve assumere adeguati profili per essere funzionale ai vari livelli di responsabilità presenti all'interno delle Camere di Commercio.

In particolare, ai sensi del DPR 254/2005 articolo 35, la valutazione strategica è affidata alla Giunta, che si avvale di un apposito organo, oggi rappresentato dall'OIV. Tale organo fornisce alla Giunta anche "elementi di giudizio per la valutazione del Segretario Generale e allo stesso per la valutazione dei dirigenti".

La valutazione del personale non dirigente rientra nelle responsabilità del dirigente di riferimento delle singole unità organizzative all'interno delle aree dirigenziali, sotto la supervisione ed il coordinamento del Segretario Generale, nell'ambito delle disposizioni del contratto decentrato.

Pertanto, si riportano in sintesi i soggetti e le responsabilità di misurazione e valutazione della performance individuale per la Camera di Commercio di Taranto:

soggetto valutato	soggetto valutatore
Segretario Generale	La Giunta con l'ausilio dell'Organismo Indipendente di Valutazione
Dirigenza	Il Segretario generale con l'ausilio dell'Organismo Indipendente di Valutazione
Posizioni organizzative e Alta professionalità	Segretario Generale e/o Dirigente competente per area organizzativa

Personale	Segretario Generale e/o Dirigente, con eventuale ausilio delle Posizioni organizzative e Alta professionalità
------------------	---

5. Le procedure di conciliazione

Al fine di gestire la possibilità che il valutato non concordi con la sua valutazione finale, sono previste procedure conciliative. L'attività di conciliazione deve ritenersi eccezionale ed ammissibile nei casi in cui:

1. vi siano errori materiali nello sviluppo della procedura di valutazione (errato soggetto valutatore, errore nell'utilizzo di parametri, mancanza di elementi fondamentali della valutazione, ecc.);
2. vi siano elementi di carattere generale che facciano ritenere distorsioni nel processo di valutazione.

La procedura di conciliazione verrà attivata ricorrendo all'Organo di conciliazione che l'ente istituirà in coerenza con le indicazioni della delibera CIVIT 1/2012.

L'atto costitutivo di tale Organo, nel quale verranno esplicitate modalità di composizione, casi di intervento, procedure di funzionamento nonché incompatibilità dei componenti negli specifici casi oggetto di analisi, andrà ad integrare il presente documento.

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

I sistemi di programmazione e controllo (strategico e di gestione) già implementati nella Camera di Commercio di Taranto sono coordinati e raccordati con i contenuti del Sistema di misurazione e valutazione. La struttura e i contenuti dei sistemi di programmazione e controllo sono resi coerenti con le necessità informative dettate dal Sistema di misurazione e valutazione della performance.

I sistemi di controllo strategico e controllo di gestione

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

Il "Sistema Informativo" camerale, infatti, può fornire un supporto attraverso strumenti automatizzati e procedure manuali quali:

- sistemi e procedure relativi alle rendicontazioni contabili per funzioni e aree organizzative (report periodici);
- sistemi e procedure relativi alla gestione del personale (di tipo economico, finanziario e di attività - presenze, assenze, attribuzione a centro di responsabilità);
- sistemi e procedure relativi al fabbisogno e al dimensionamento del personale;
- sistemi e procedure di rilevazione quantitativa e qualitativa delle unità di misurazione dei servizi e delle attività svolte dalla Camera di Commercio;
- sistemi e procedure relativi alla analisi delle spese di funzionamento (personale, beni e servizi);
- sistemi e procedure di contabilità analitica.

Questi strumenti vengono opportunamente integrati tra loro e saranno ulteriormente associati a nuovi strumenti, quali il sistema informativo Pareto e il nuovo Sistema di rilevazione dei costi di processo, al fine di assicurare un Sistema di misurazione e valutazione della performance coordinato ed efficace.

I sistemi di programmazione

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

Il documento di programmazione pluriennale (articolo 4), la relazione previsionale e programmatica (articolo 5), il preventivo annuale (articolo 6) e la relazione al preventivo (articolo 7), nonché il budget direzionale (articoli 8,9,10) costituiscono il corpus della programmazione dell'Ente, il cui contenuto viene coordinato e raccordato con i contenuti del Sistema di misurazione e valutazione e con quelli del Piano della Performance.

Con riferimento al collegamento tra obiettivi e risorse si ricorda, infatti, che il DPR. 254/05 prevede, all'articolo 8, la redazione del Budget direzionale con cui sono attribuiti, ai centri di responsabilità individuati all'interno delle funzioni istituzionali, le risorse disponibili.

Con l'emanazione del citato decreto del Ministero dell'economia e delle finanze 27 marzo 2013, che disciplina i criteri e le modalità per la predisposizione del budget economico delle amministrazioni pubbliche in contabilità civilistica, sono stati introdotti nuovi documenti di programmazione a partire dall'approvazione del bilancio di previsione 2014, tra i quali il citato "piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio" (PIRA) che si viene necessariamente ad intersecare con quanto contenuto nel Piano della Performance.

A regime, i contenuti dei documenti di programmazione deriveranno in modo coerente e parallelo dai contenuti del Piano della performance il cui processo di elaborazione accompagna la redazione dei suddetti documenti di programmazione e termina con la formale approvazione entro il mese di gennaio.

In questo contesto, l'allineamento tra quanto già attivato all'interno dell'Ente con le attività previste dal Sistema di misurazione e valutazione avviene nel seguente modo:

- l'attività di Pianificazione strategica che si concretizza nella realizzazione del Programma Pluriennale con le schede di programmazione pluriennale viene a confluire all'interno del Piano triennale della Performance;
- l'attività di programmazione annuale che si concretizza nella realizzazione della Relazione Previsionale e Programmatica, predisposizione Preventivo e Budget e delle schede di programmazione annuali confluisce anch'essa interamente all'interno del Piano della Performance;
- l'attività di misurazione e valutazione, riguardante il monitoraggio in itinere della performance (sia individuale che organizzativa), che si realizza attraverso la produzione di report differenziati per soggetti destinatari, confluisce all'interno della Relazione al bilancio consuntivo e all'interno della Relazione sulla Performance.