

# IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

<b>CAPITOLO 1</b>	Descrizione e finalità del Sistema	Pag. 2
<b>CAPITOLO 2</b>	Ambiti di misurazione della performance Come si misura e valuta la performance organizzativa	Pag. 3
<b>CAPITOLO 3</b>	Ambiti di misurazione della performance Come si misura e valuta la performance individuale	Pag. 4
<b>3.1</b>	<i>Collegamento tra performance organizzativa e performance individuali</i>	Pag. 4
<b>3.2</b>	<i>Obiettivi e relativi indicatori e competenze associabili ai singoli individui.</i>	Pag. 5
<b>3.3</b>	<i>Descrittori condivisi per gli indicatori di carattere qualitativo</i>	Pag. 5
<b>3.4</b>	<i>Strumenti del processo di misurazione e valutazione della performance individuale</i>	Pag. 5
<b>3.5</b>	<i>Modalità di comunicazione dei risultati ai valutati e procedure di conciliazione</i>	Pag. 5
<b>3.6</b>	<i>Utilizzo delle informazioni risultanti dalla valutazione per lo sviluppo di piani di miglioramento individuale.</i>	Pag. 5
<b>3.7</b>	<i>Esplicitazione del collegamento con i sistemi incentivanti</i>	Pag. 6
<b>CAPITOLO 4</b>	Il processo di valutazione della performance organizzativa: fasi, tempi, soggetti e responsabilità	Pag. 6
<b>CAPITOLO 5</b>	Il Processo di valutazione della performance individuale: fasi, tempi, soggetti e responsabilità	Pag. 8
<b>CAPITOLO 6</b>	Le procedure di conciliazione	Pag. 8
<b>CAPITOLO 7</b>	Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti	Pag. 9

Approvato con Deliberazione di Giunta n° 182 del 27 Settembre 2011

## CAPITOLO 1

### Descrizione e finalità del Sistema

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale 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 e individuale. Il Decreto 150/2009 definisce gli ambiti che devono essere oggetto di misurazione e valutazione sia della performance organizzativa che quella individuale.

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

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; gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
4. influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
5. rafforzare le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
6. incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

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

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

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

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

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

Lo scopo della misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale nasce direttamente dal concetto di performance che è uno dei perni, insieme alla trasparenza e la premialità, sui cui è stato costruito il Decreto 150/2009. La performance è intesa come il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che le varie componenti di un'organizzazione (individui, gruppi di individui, unità organizzative, e quindi ente nel suo complesso) apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi generali dell'organizzazione stessa ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni della collettività per i quali essa è stata costituita ed opera.

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

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

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

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

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

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

Ai sensi degli art. 8 e 9 del Decreto 150/2009 è necessario che le Camere identifichino gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale..

In particolare, gli **ambiti della performance organizzativa** sono i seguenti (art. 8):

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

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

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

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

1. al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
2. alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi.

## CAPITOLO 2

### Ambiti di misurazione della performance Come si misura e valuta la performance organizzativa

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

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

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

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

Il modello di riferimento adottato dall'Ente ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale si struttura secondo la logica input - processi - output e pertanto come segue:

1. chiara definizione degli obiettivi;

2. presenza consistente di indicatori di outcome tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su stakeholder esterni;
3. specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target;
4. caratterizzazione degli indicatori secondo le schede e i test proposti dalla Commissione;
5. rilevazione effettiva della performance, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori.

In particolare nel Piano della performance e nel conseguente piano operativo vengono definiti, con cadenza triennale ed annuale gli obiettivi, dapprima strategici e poi operativi, dell'Ente Camerale, in relazione ai bisogni delle aziende e degli altri *stakeholders* di riferimento. In funzione degli obiettivi sono state definite le attività da svolgere, per ognuna delle quali è prevista l'attribuzione di risorse (*input*), l'effettuazione di processi e l'ottenimento di un *output*. Tale pianificazione si è tradotta in programmi strategici (desumibili direttamente dal Piano della performance e ivi derivanti dal programma di mandato e dalla Relazione Previsionale e Programmatica) e in piani o progetti operativi che portano all'ottenimento di determinati risultati specifici in grado di produrre, nel medio lungo termine, un effetto misurabile (*outcome*) sulla collettività di riferimento (ugualmente evidenziati nel Piano della Performance)..

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

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

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

## CAPITOLO 3

### Ambiti di misurazione della performance

#### Come si misura e valuta la performance individuale

Gli scopi del sistema di valutazione della performance individuale sono i seguenti:

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

#### **3.1 Collegamento tra performance organizzativa e performance individuali**

La **valutazione della performance individuale** di ogni singolo operatore è posta in relazione al raggiungimento di specifici obiettivi e riguarda il contributo dato agli stessi anche con comportamenti organizzativi; a tal fine ha **collegamenti chiari e documentabili con gli obiettivi generali dell'ente e con la performance di struttura.**

#### **3.2 Obiettivi e relativi indicatori e competenze associabili ai singoli individui.**

L'albero della performance con particolare riguardo alla pianificazione operativa individua per ogni singolo operatore e/o per gruppi omogenei e/o trasversali di dipendenti obiettivi caratterizzati da

tempificazioni e indicatori di performance: gli obiettivi possono riguardare ad esempio il raggiungimento di risultati attesi con riferimento a specifici progetti assegnati al singolo valutato i cui indicatori devono essere definiti di volta in volta in relazione agli obiettivi del progetto stesso. L'assegnazione degli obiettivi rilevanti avviene attraverso un colloquio di valutazione iniziale, anche nella forma della conferenza di servizio o della aggregazione di gruppi di lavoro.

Gli obiettivi vengono sempre associati con un **certo numero di comportamenti organizzativi** che consentano di apprezzare la performance stessa nelle modalità di sua esplicitazione, ovvero il contributo dato dal soggetto valutato alle performance organizzative. Tali comportamenti potranno ad esempio concretizzarsi in standard di performance delle attività tipiche (processi o servizi) dell'ente e saranno differenziati tra dirigenza, per la quale i comportamenti dovranno essere orientati agli aspetti manageriali, e personale dei livelli, per i quali i comportamenti dovranno essere più orientati agli aspetti tecnici e professionali.

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

I comportamenti organizzativi prioritari da valutare variano a seconda del contesto organizzativo e culturale oltre che in funzione di diverse scelte strategiche che si sviluppano nel tempo.

### 3.3 Descrittori condivisi per gli indicatori di carattere qualitativo

Una volta definiti i comportamenti organizzativi da sottoporre a valutazione, occorre individuare delle **logiche di valutazione e le relative scale valutative**, che consentano l'effettivo esercizio della valutazione.

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

### 3.4 Strumenti del processo di misurazione e valutazione della performance individuale

La scansione delle attività relativa alla valutazione nel corso nell'anno consiste nella predefinita tempistica rispetto alle fasi dell'attività valutativa e dei soggetti coinvolti.

Sono indispensabili **due strumenti di riferimento specifici costituiti da:**

1. **schede di valutazione** che rappresenta la parte documentale delle singole parte del processo di valutazione: fase iniziale di negoziazione, fase di verifica intermedia e fase di verifica finale La scheda costituisce un semplice strumento di documentazione del processo, come una sorta di "verbale" sia del colloquio iniziale che di quello eventuale intermedio che finale.
2. specifico ed analitico **manuale di valutazione** che farà da guida ai processi di comunicazione interna dei sistemi di valutazione.

Questa documentazione ha come scopo principale quello di accompagnare il processo valutativo e ad esso non si sostituisce.

### 3.5 Modalità di comunicazione dei risultati ai valutati e procedure di conciliazione

La comunicazione della valutazione deve essere effettuata attraverso un colloquio diretto tra valutato e valutatore non formale ma sostanziale.

Nel caso vi siano conflitti occorre prevedere procedure conciliative. In prosito considerata la delicatezza della valutazione dal punto di vista datoriale, si ritiene che l'attività di conciliazione deve ritenersi eccezionale.

### 3.6 Utilizzo delle informazioni risultanti dalla valutazione per lo sviluppo di piani di miglioramento individuale.

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

Al termine del processo valutativo, **l'attività valutativa va collegata con indicazioni utili al fine di migliorare le professionalità del soggetto valutato**, attraverso l'individuazione di aspetti quali: i punti di forza e di debolezza del valutato; piano di formazione individuale; ecc.

Tali informazioni possono essere inserite nella scheda di valutazione e deve in particolare costituire un elemento di riferimento per la redazione del piano formativo.

### 3.7 Esplicitazione del collegamento con i sistemi incentivanti

Ai fini retributivi una volta calcolato il punteggio di ogni dipendente, il punteggio sarà utilizzato per ottenere il valore economico ai fini degli incentivi individuali.

## CAPITOLO 4

### Il processo di valutazione della performance organizzativa: fasi, tempi, soggetti e responsabilità

#### FASI

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

#### 1) Pianificazione e controllo strategico

Vi rientrano le attività di indirizzo e declinazione della strategia di medio e lungo periodo dell'Ente Camerale che richiedono uno sforzo di lettura e analisi dell'ambiente di riferimento e delle proprie condizioni organizzative. Gli indicatori di outcome e output, su cui si basa l'attività di valutazione strategica si articolano su di un orizzonte temporale triennale, gli indicatori di output invece sono declinati a livello annuale e sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi di outcome.

#### 2) Programmazione e controllo

Vi rientrano le attività che l'Ente Camerale pone in essere per definire il rapporto tra risorse e risultati in corrispondenza di ciascuno dei propri obiettivi. All'interno dei processi di Programmazione e controllo si collocano: i) **Misurazione e valutazione della performance organizzativa**; ii) **Performance individuale e gestione delle risorse umane**. Per poter misurare e valutare la performance organizzativa e quella individuale l'Ente Camerale traduce i propri obiettivi in **set di indicatori monitorabili** che articolandosi in relazione alle specifiche linee di azione Camerali permettono di misurare l'efficienza e l'efficacia dei processi interni ed esterni, il corretto utilizzo delle risorse umane e materiali, nonché i risultati ottenuti (in termini di *output*) in relazione ai progetti in corso, progetti che sono opportunamente correlati a puntuali obiettivi di *outcome* e di *output*.

#### 3) Rendicontazione e trasparenza

La c.d fase di Rendicontazione e Trasparenza comprende le attività che l'Ente pone in essere, alla fine del periodo considerato, per rappresentare il livello di performance raggiunto durante il periodo di riferimento e portare i propri interlocutori, interni ed esterni, a conoscenza dei risultati ottenuti, utilizzando anche il proprio sito internet.

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

La misurazione "**ex ante**" consiste nel definire, gli oggetti di misurazione (*outcome*, *output*, attività, servizi, progetti, ecc.);

La misurazione "*in itinere*" consiste nella verifica in corso d'anno dello scostamento tra obiettivi e risultati e nell'avvio di azioni correttive volte al rispetto del *trend* atteso;

La misurazione "**ex post**" consiste nella verifica, a fine anno, dello scostamento tra obiettivi e risultati conseguiti.

Nel piano della trasparenza verranno enucleati i contenuti che verranno resi pubblici con particolare riguardo a quanto già evidenziato nel piano della performance, sia in fase di elaborazione/approvazione sia in fase di rendicontazione.

Rimane esclusa dal piano della trasparenza la fase di rendicontazione relativa alle valutazioni delle performance organizzative ed individuali della dirigenza e dei dipendenti.

#### TEMPI

La rendicontazione relativa al piano della performance dell'Ente, con riguardo agli obiettivi di outcome ed output annuali avviene annualmente e contestualmente alla approvazione della relazione sulla gestione della Giunta ai sensi dell'art. 24 del Dpr 254/05, con aggiornamento semestrale.

Con riguardo invece alla pianificazione operativa i responsabili delle varie unità organizzative dell'Ente Camerale (dirigenti e posizioni organizzative) monitorano ogni 6 mesi le attività e gli obiettivi ad essi assegnati. Il monitoraggio avviene tramite le "schede programmazione" (misurazione *ex ante*) e "schede report". Le schede report predisposte saranno aggiornate nel corso dell'anno (misurazione *in itinere*) e porteranno a fine anno alla redazione di una scheda finale (misurazione *ex post*) e la rendicontazione da completarsi entro la data di approvazione della relazione della Giunta sulla gestione di cui al comma precedente.

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

## **SOGGETTI E RESPONSABILITA'**

Insieme alla programmazione, nei tempi definiti dalle norme e dai regolamenti, viene adottato dalla Giunta camerale il ***Piano di misurazione della performance (all'interno del Piano della Performance)*** che individua gli obiettivi strategici perseguiti e le modalità per la loro misurazione e valutazione (indicatori di outcome, *ouput*, efficienza, ecc.)

In corso d'anno le schede di report sono aggiornate, con cadenza semestrale, sotto la responsabilità del Segretario Generale che si avvale del contributo degli Uffici di Supporto.

Insieme alla programmazione, nei tempi definiti dalle norme e dai regolamenti, viene adottato dalla Giunta camerale il ***Piano di misurazione degli obiettivi operativi (all'interno della Pianificazione Operativa)*** che individua gli obiettivi operativi perseguiti dalle varie aree dell'Ente e le modalità per la loro misurazione e valutazione (indicatori di *ouput*, efficienza, ecc.)

Le schede di report operativo contengono dati ed informazioni relativi alle unità organizzative che compongono l'Ente Camerale e sono aggiornate a cadenza almeno semestrale, tenendo conto anche delle variazioni apportate ai preventivi economici da parte del Consiglio camerale.

In Itinere si prevede che l'organismo di Valutazione riceva ed analizzi, con la medesima cadenza, le schede di report direzionale, che rappresentano l'andamento delle attività e il grado di raggiungimento, a quella data, degli obiettivi operativi. Laddove si renda necessario un approfondimento, in itinere, sugli esiti del monitoraggio delle performance organizzativa il Segretario Generale e gli Uffici di Supporto concordano con i responsabili di unità organizzativa (dirigenti e posizioni organizzative) le necessarie azioni. Ai fini di un buon controllo della performance il Segretario Generale indice incontri, finalizzati all'analisi delle schede di report, con i responsabili di unità organizzativa (dirigenti e posizioni organizzative) coinvolti, al fine di mantenere un elevato livello di coordinamento all'interno dell'Ente Camerale.

La chiara attribuzione delle responsabilità ai soggetti coinvolti, nella redazione delle schede programmazione e report, e la tracciabilità dei dati garantiscono l'affidabilità e la funzionalità del Sistema.

La necessaria integrazione tra programmazione e rendicontazione è assicurata dall'utilizzo delle schede di programmazione e schede report. In particolare, le Schede di programmazione organizzano le informazioni "articolandone i contenuti per livello strategico, operativo e finanziario" prevedendo una integrazione dei contenuti relativi alla programmazione strategica con i contenuti della programmazione operativa e della programmazione di bilancio e mantenendo una struttura coerente con le schede di report operativo e direzionale

## **CAPITOLO 5**

### **Il Processo di valutazione della performance individuale: fasi, tempi, soggetti e responsabilità**

#### **FASI E TEMPI**

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

Il valutato viene messo a conoscenza delle regole e dell'oggetto della valutazione all'inizio del periodo di competenza; potrà essere effettuato un colloquio di valutazione intermedio solo se le circostanze lo richiedono, anche a richiesta del valutato; al termine del periodo verrà effettuato un colloquio di valutazione finale nel quale il valutatore motiva la sua valutazione al valutato e ne ascolterà le osservazioni.

Con riferimento ai tempi la fissazione degli obiettivi di *performance* individuale dovrà essere coerente con i tempi di redazione del Piano della *performance* in quando ad ogni dirigente o responsabile di unità organizzativa potranno essere assegnati uno o più obiettivi strategici ed operativi. La valutazione *in itinere* dovrà avere cadenza semestrale mentre la valutazione *ex post* verrà effettuata a fine anno.

#### **SOGGETTI E RESPONSABILITA'**

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

Ai sensi del DPR 254/2005 art. 35, la valutazione strategica è affidata alla Giunta, che si avvale del Nucleo di Valutazione un apposito organo, che fornisce alla Giunta anche "*elementi di giudizio per la valutazione del Segretario Generale e allo stesso per la valutazione dei dirigenti*".

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

## **CAPITOLO 6**

### **Le procedure di conciliazione**

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

La Camera individua quale sarà l'organo conciliatore, cioè il soggetto che ammette alla conciliazione e procede alla sua effettuazione ascoltando le parti e decidendo sul merito della questione. In base alle indicazioni della delibera CIVIT 104/2010 si deve procedere anche alla definizione della procedura conciliativa disciplinando tempi di presentazione della domanda, tempi di convocazione ed eventualmente di risposta, ecc. Tutto questo, peraltro, in limiti davvero essenziali, per assicurare da una parte le opportune garanzie, ma dall'altra la necessaria fluidità di un processo che ha come unico obiettivo quello di far sì che l'interessato possa avere una sede "terza" dove rappresentare quelle che ritiene siano le proprie ragioni in ordine alla valutazione ricevuta.

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



## CAPITOLO 7

### Modalità di raccordo e integrazione

#### con i sistemi di programmazione e controllo esistenti

I sistemi di programmazione e controllo (strategico e di gestione) già presenti nella Camera si coordinano e raccordano con i contenuti del Sistema di misurazione e valutazione.

#### **I sistemi di programmazione**

Con riferimento ai sistemi di programmazione si ricorda che, sempre nel rispetto del DPR 254/05, il Piano della Performance e il relativo sistema di misurazione e valutazione dovranno essere congruenti con 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, la relazione previsionale e programmatica, il preventivo annuale e la relazione al preventivo nonché il budget direzionale costituiscono il corpus della programmazione dell'Ente il cui contenuto dovrà essere coordinato e raccordato con i contenuti del Sistema di misurazione e valutazione e con quelli del Piano della Performance.

In particolare i contenuti del Piano della *performance* derivano in modo coerente dai contenuti dei Documenti di programmazione prima citati.

#### **I sistemi di controllo strategico e controllo di gestione**

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

Nel raccordare i sistemi di programmazione e controllo la Camera non può prescindere dal riferirsi al dettato del DPR 254/2005. Esso, con riferimento al controllo strategico prevede che la Giunta si avvalga di un apposito organo di valutazione strategica, che *"analizzi il funzionamento dell'ente utilizzando appositi indicatori e redigendo relazioni periodiche ed annuali al Presidente"* utilizzando allo scopo anche le informazioni fornite dalla struttura incaricata del controllo di gestione. La struttura incaricata del controllo di gestione riferisce, nell'ambito delle sue competenze, al Segretario Generale e *"supporta l'organo di valutazione strategica nell'attività di valutazione dei dirigenti"* (art.36).

In tale contesto il "Sistema Informativo" camerale può fornire un supporto attraverso sistemi automatizzati e procedure manuali quali:

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

Come detto, questi strumenti dovranno essere opportunamente integrati tra loro e con i nuovi strumenti, eventualmente introdotti, per assicurare un Sistema di misurazione e valutazione della *performance* coordinato ed efficace.

Tale integrazione potrà avvenire attraverso l'implementazione di sistemi di estrazione dei dati (automatizzati e manuali) che consentano di integrare e correlare i dati contenuti negli archivi contabili (dati di budget, contabilità generale e contabilità analitica), negli archivi operativi (dati relativi ai diversi procedimenti gestiti) e negli archivi del personale (di tipo economico, finanziario, di attività - presenze, assenze, attribuzione a centro di responsabilità).

Gli ulteriori sistemi di misurazione di *outcome* (dati sugli esiti delle politiche adottate), di *output* non già rilevati dai sistemi esistenti e di *input* (es. eventuali *timesheets* per la rilevazione dell'impegno del personale sui diversi processi) potranno essere progettati ed implementati in coerenza con le caratteristiche del sistema di estrazione ed integrazione dei dati messo a punto dalla Camera.