

Il contesto organizzativo, la natura dell'Ente, le funzioni, attività e servizi svolti nonché l'organizzazione dell'Ente sono stati descritti nel Piano della Performance che qui si intende integralmente richiamato.

CAPITOLO 1 Descrizione e finalità del Sistema

1) Il sistema di misurazione e valutazione

Il SMVP è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della performance.

La misurazione e la valutazione della performance sono, in particolare, volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Sulla base del d.lgs. 150/2009, modificato dal d.lgs. 74/2017, la CCIAA pubblica ed aggiorna annualmente un documento che ne descrive il funzionamento; in tale documento, tenuto conto del quadro normativo di riferimento, nonché degli indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP), vengono riportati anche i ruoli e le responsabilità di ciascuno dei soggetti coinvolti nelle diverse fasi di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione. A tal fine vengono in rilievo, da ultimo, le linee guida approvate dal Dipartimento della Funzione Pubblica n° 1/2017 e n° 2/2017, a cui il presente Sistema si uniforma.

Il ciclo della performance vede in prima linea i decisori politici e amministrativi. Nello specifico, per quanto riguarda la nostra Camera:

1. la Giunta Camerale, alla quale compete l'esercizio della funzione di indirizzo e la definizione degli obiettivi da perseguire e dei programmi da attuare;
2. il Segretario Generale cui compete la responsabilità univoca dei programmi di bilancio e la responsabilità dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati;
3. i titolari di posizioni organizzative, che partecipano al processo di programmazione, contribuendo a definire risorse e obiettivi nella fase top down e successivamente in quella bottom up, al processo di monitoraggio e infine alla valutazione, sia come soggetti valutatori che come soggetti valutati.

L'OIV fornisce, lungo tutto il ciclo, un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità e affidabilità al SMVP. Più nel dettaglio, anche alla luce della disciplina introdotta con il d.lgs. 74/2017, le funzioni attribuite agli OIV sono:

1. presidio tecnico metodologico del SMVP che si esprime prevalentemente attraverso la formulazione del parere vincolante sul SMVP, la validazione della Relazione sulla performance e la Relazione annuale sul funzionamento del Sistema;
2. valutazione della performance organizzativa, effettuata nel rispetto degli indirizzi espressi in queste linee guida;
3. monitoraggio della performance organizzativa, ovvero verifica dell'andamento della performance dell'amministrazione rispetto agli obiettivi programmati e segnalazione all'organo di indirizzo politico dell'esigenza di interventi correttivi;
4. proposta di valutazione annuale del Segretario Generale e sua trasmissione all'organo di indirizzo politico-amministrativo.

Al fine di poter espletare al meglio il suo ruolo, è necessario che:

- 1) l'OIV abbia il pieno e autonomo accesso alle informazioni rilevanti e alla conoscenza dei fenomeni gestionali e amministrativi;

2) l'OIV disponga di un'adeguata struttura tecnica, in possesso delle conoscenze e delle competenze professionali necessarie per il supporto delle funzioni proprie dell'OIV stesso (quali, ad esempio, conoscenza della struttura organizzativa dell'amministrazione, capacità di analisi dei processi, conoscenza dei sistemi di pianificazione e controllo, utilizzo dei sistemi informativi, etc.). Tale struttura deve essere collocata nel modo più adeguato al fine di garantire l'indipendenza funzionale e operativa dell'OIV.

L'interazione fra OIV e amministrazione deve portare benefici reciproci in termini di scambio di informazioni, costruzione di una visione sistemica condivisa, segnalazione tempestiva di scostamenti e definizione appropriata di interventi correttivi, sia nei processi di amministrazione attiva, sia nei processi di supporto e controllo di gestione.

In particolare l'OIV esprime il proprio parere sul SMVP valutando la coerenza delle scelte operate dall'amministrazione con il quadro normativo vigente e lo specifico contesto interno (organizzativo) ed esterno (policy e stakeholders) della CCIAA.

A tal fine, in relazione alle modalità di misurazione e valutazione della performance organizzativa, l'OIV considera in particolare la corretta declinazione della dimensione temporale (orizzonte strategico pluriennale collegato alla dimensione di outcome e orizzonte annuale collegato alle unità di analisi della performance organizzativa illustrate oltre), le fonti e tipologie di indicatori, le modalità di raccordo con il ciclo del bilancio, i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione di cittadini e utenti adottati dall'amministrazione, la dettagliata descrizione di tutte le fasi del ciclo e la chiarezza dei ruoli attribuiti ai diversi soggetti nelle varie fasi.

Nell'esprimere il proprio parere sul SMVP, l'OIV tiene conto del contesto organizzativo e delle risorse dell'amministrazione.

In relazione alle modalità di misurazione e valutazione della performance individuale, l'OIV formula un parere con particolare riferimento ai parametri che compongono la performance individuale e alla correttezza metodologica delle misure adottate, al processo della valutazione individuale e alla chiarezza delle modalità con cui viene formulata la valutazione finale e alle procedure di conciliazione a garanzia dei valutati.

Anche riguardo alla misurazione e valutazione della performance individuale, nella formulazione del parere, l'OIV deve tener conto dello specifico contesto per assicurare la sostenibilità degli eventuali cambiamenti suggeriti.

Tali suggerimenti, in coerenza con la previsione di aggiornamento annuale del SMVP da parte dell'amministrazione, sono contenuti nella Relazione annuale sul funzionamento del SMVP, che è il documento nel quale l'OIV rende conto del funzionamento complessivo del SMVP e formula proposte e raccomandazioni ai vertici dell'amministrazione, al fine di aiutare l'amministrazione nell'introduzione di modifiche migliorative.

2) Misurazione e valutazione della performance

Per misurazione si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori.

Per valutazione si intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento.

Misurazione e valutazione della performance sono attività distinte ma complementari, in quanto fasi del più ampio Ciclo della Performance.

La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta, anche tenendo conto delle valutazioni degli utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis del D. Lgs 150/2009 attraverso le indagini di customer satisfaction,

a) dall' Organismo indipendente di valutazione cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice;

b) dal Segretario Generale e dai dirigenti della Camera, secondo quanto previsto agli articoli 8 e 9 del D. Lgs. 150/2009

Nel sistema di misurazione e valutazione della performance, devono essere previste, altresì, le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e

valutazione della performance e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Nella prima fase del ciclo (programmazione), l'amministrazione definisce gli obiettivi che si prefigge di raggiungere nel medio-lungo e nel breve periodo. La fase di programmazione serve ad orientare le performance individuali in funzione della performance organizzativa attesa e quest'ultima in funzione della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di soddisfazione dei fruitori dei servizi.

L'output della fase di programmazione non è unico, ma include diversi documenti di programmazione complementari l'uno all'altro in quanto tutti parte di un unico e più ampio processo di pianificazione e programmazione.

I documenti di programmazione della CCIAA sono elencati successivamente in dettaglio.

La fase di misurazione serve a quantificare: i risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso, i contributi delle articolazioni organizzative e dei gruppi (performance organizzativa); i contributi individuali (performance individuali).

La misurazione può essere realizzata in momenti differenti in relazione alle esigenze dei diversi decisori. E' sempre prevista una misurazione intermedia (monitoraggio) ed una misurazione finale alla conclusione del periodo (anno) di riferimento. La frequenza del monitoraggio è semestrale ed è documentata mediante il sistema di reportistica attuato comparando i risultati ottenuti con quelli attesi individuati dalle schede di programmazione approvate con testualmente al "Piano della Performance". Nell'ultima fase, sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati, si effettua la valutazione, ovvero si formula un "giudizio" complessivo sulla performance, cercando di comprendere i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche al fine di apprendere per migliorare nell'anno successivo.

In base al d.lgs. 150/2009 la fase di valutazione deve avere come output la Relazione annuale sulla Performance che evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e formalizzati nel Piano. Nella Relazione, l'amministrazione inoltre evidenzia le modalità secondo cui si è svolto, nell'anno di riferimento, l'intero processo di misurazione e valutazione.

È infine importante precisare che la misurazione e valutazione della performance si riferiscono ad unità di analisi che possono essere differenti ma sempre tra loro correlate, vale a dire:

- 1) amministrazione nel suo complesso
- 2) singole articolazioni dell'amministrazione, lungo tutto la linea organizzativa;
- 3) processi
- 4) progetti speciali
- 5) comportamenti organizzativi.

Le unità di analisi 1, 2 e 3 rientrano nel perimetro della performance organizzativa; mentre quando il focus si sposta su singoli progetti o sui comportamenti organizzativi si entra nel campo della performance individuale.

È evidente che performance organizzativa e performance individuale sono strettamente correlate in tutte le fasi del ciclo: solo l'azione programmata e coordinata degli individui consente infatti il raggiungimento di risultati organizzativi.

I criteri che devono orientare metodi e strumenti di misurazione e valutazione della performance individuale e di quella organizzativa devono essere strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi propri della azione della Camera.

Il rispetto delle disposizioni del D. Lgs. 150/2009 è condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito ed alla performance e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali.

Inoltre 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.

3) Il ciclo di gestione della performance

Appare opportuno riprendere brevemente alcune caratteristiche del ciclo della performance.

Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di controllo interni e di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi

Gli obiettivi si articolano in:

a) obiettivi generali, che identificano, in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo e con gli eventuali indirizzi adottati dal Presidente del Consiglio dei ministri ai sensi dell'articolo 8 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, anche tenendo conto del comparto di contrattazione di appartenenza e in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini. Tali obiettivi sono determinati con apposite linee guida adottate su base triennale con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri. Attualmente tale previsione normativa non ha trovato attuazione. Se nel corso dell'esercizio tali obiettivi verranno definiti si procederà all'implementazione del Piano delle Performance. Si è anche in attesa della definizione dei c.d. "obiettivi di sistema" che dovrebbero essere previsti per tutto il sistema camerale da un decreto del Mise ai sensi dell'art 4, comma 2-quater, del D.lgs 219 del 2016.

b) obiettivi specifici di Ente

Gli obiettivi devono avere queste ulteriori caratteristiche:

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

Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, la CCIAA redige e pubblica sul sito istituzionale ogni anno:

a) entro il 31 gennaio, il Piano della performance, documento programmatico triennale, che è definito dalla Giunta che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori;

b) entro il 30 giugno, la Relazione annuale sulla performance, che è approvata dalla Giunta e validata dall'Organismo di valutazione e che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

L'Organismo indipendente di valutazione, anche avvalendosi delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione presenti nell'amministrazione, verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono tempestivamente inserite all'interno nel Piano della performance.

La performance è da intendersi quindi, in sintesi, 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.

4) Ambiti di misurazione e valutazione della performance

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

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

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

Ove possibile, le valutazioni della performance organizzativa sono predisposte tenendo conto anche delle esperienze di valutazione svolte da agenzie esterne di valutazione.

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, è collegata (art. 9 D. Lgs. 150/2009):

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;

La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono collegate:

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

A fini riepilogativi si precisa che gli elementi fondamentali nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione sono quindi gli obiettivi, gli indicatori, le relative misure e i target. Al raggiungimento degli obiettivi, sia strategici che operativi, possono concorrere uno o più indicatori, a loro volta composti da una o più misure elementari.

Si definiscono **OBIETTIVI** i fattori critici di successo e i risultati da raggiungere per il conseguimento dei benefici attesi dalla CCIAA nei confronti dei propri stakeholder. Sono, in pratica, le priorità di sviluppo della CCIAA ovvero le criticità sulle quali essa intende focalizzare l'attenzione, al fine di attuare specifiche azioni per il miglioramento della propria performance. Si distingue tra:

- **OBIETTIVI STRATEGICI**, che fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale e presentano un elevato grado di rilevanza rispetto agli assi prioritari d'intervento stabiliti dagli organi di indirizzo politico dell'ente nell'ambito delle c.d. "Missioni" stabilite dal d.m. 27 marzo 2013

- **OBIETTIVI OPERATIVI**, che declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica annuale delle attività delle amministrazioni.

Si definiscono **INDICATORI** i parametri che l'organizzazione sceglie per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi. Gli indicatori sono collegati agli obiettivi e vanno in relazione a questi ultimi.

Le dimensioni della performance descritta dagli indicatori sono le seguenti:

- **Stato delle risorse (output)**: quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili): esse possono essere misurate in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.);
- **Efficienza**: capacità di erogare un servizio (output) impiegando la minor quantità di risorse; in altre parole, dato un certo livello di input, un processo è efficiente quando consente di realizzare il massimo output possibile;
- **Efficacia quantitativa**: capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati; si calcola, dunque, rapportando i risultati raggiunti a specifici valori-obiettivo;
- **Qualità o Efficacia qualitativa erogata**: fa riferimento ai livelli qualitativi effettivamente raggiunti e misurabili in base a predefinite modalità di erogazione del servizio stesso;
- **Qualità o Efficacia qualitativa percepita**: qualità del servizio riscontrata dagli utenti ed espressa mediante la rilevazione della soddisfazione (customer satisfaction);
- **Impatto (outcome)**: ricaduta concreta in termini di valore pubblico prodotto dall'ente nei confronti dei propri stakeholder.

Si definiscono **MISURE** le componenti elementari (di carattere quali-quantitativo), le quali, combinate insieme, costituiscono generalmente un parametro più complesso (indicatore) in grado di fornire un'informazione sintetica circa uno specifico fenomeno (nel nostro caso, il raggiungimento dell'obiettivo).

Si definiscono **TARGET** i livelli attesi di performance che si desidera ottenere ai fini del raggiungimento di un obiettivo (tale raggiungimento viene misurato attraverso gli indicatori).

Il raggiungimento degli obiettivi strategici viene misurato e valutato attraverso gli indicatori a esso afferenti, a prescindere dai sottostanti obiettivi operativi.

I margini di tolleranza entro i quali gli obiettivi/indicatori possono essere considerati come "raggiunti" (in termini di scostamenti accettabili rispetto al target):

- per gli obiettivi strategici: 80%;
- per li obiettivi operativi: 80%;

Sono altresì definite le soglie critiche sotto alle quali gli obiettivi/indicatori sono considerati come assolutamente non raggiunti:

- per gli obiettivi strategici: 60%;
- per gli obiettivi operativi: 60%;

CAPITOLO 2 La PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

1) Come si misura e valuta la performance organizzativa

La misurazione e valutazione della performance organizzativa è un processo qualitativo, che culmina nella determinazione di un giudizio sintetico sui risultati prodotti dall'ente in relazione agli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione strategica e programmazione operativa. Per questo, si può dire che la misurazione e valutazione della performance organizzativa si colloca nell'ambito del Ciclo di Gestione della performance come fase intermedia tra quella di pianificazione/programmazione e quella successiva di rendicontazione.

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.

In entrambi i casi, in sede di misurazione della performance organizzativa si tiene conto di indicatori sintetici, frutto di ponderazione delle performance rilevate relativamente agli obiettivi afferenti ai diversi ambiti strategici (nel primo caso) o alle diverse unità organizzative (nel secondo). In sede di successiva valutazione, oltre a considerare gli indicatori composti di cui sopra, vengono analizzate e prese in considerazione anche ulteriori informazioni di carattere qualitativo, che possono essere apportate dai referenti delle unità organizzative coinvolte in questa fase del processo (Segretario generale, Dirigenti, ...).

Vengono perciò messe a fuoco: le eventuali cause di gap tra performance programmata e performance rilevata; eventuali serie storiche e posizionamento comparativo (benchmarking); informazioni integrative di carattere economico-contabile; mutamenti e fattori esogeni intervenuti nel contesto esterno che hanno potuto influenzare gli eventi connessi alle performance rilevate. La valutazione congiunta di tutti questi elementi considerati permette al valutatore di formulare un giudizio motivato sull'andamento della CCIAA, esprimendolo su una base predefinita in base alle seguenti opzioni valutative.

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 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 direttive della Funzione Pubblica;
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 Performance individuale

La performance individuale è l'insieme dei risultati conseguiti dal dipendente camerale in relazione al contributo dato al conseguimento della missione istituzionale della Camera di commercio. Essa viene indirizzata rispetto alle tre seguenti fattispecie:

- Segretario Generale - Dirigenti;
- Posizioni organizzative (P.O.);
- Dipendenti non rientranti nelle due precedenti casistiche.

La valutazione della performance individuale si articola in due componenti fondamentali:

- risultati
- comportamenti agiti

L'incidenza della componente "Risultati" (e per converso di quella "Comportamenti") è differenziata tra le tre tipologie di personale oggetto di valutazione individuale, come di seguito verrà specificato

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

Poiché 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, con la procedura JEnte è stata stabilito il **collegamento diretto e documentabili con gli obiettivi generali dell'ente e con la performance di struttura di appartenenza del singolo dipendente.**

3.2) Obiettivi e relativi indicatori e competenze associabili ai singoli individui.

L'albero della performance e la procedura Jente 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 sono 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 e posizioni organizzative, 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, come evidenziato nelle schede allegate.

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.

3.3) Strumenti del processo di misurazione e valutazione della performance individuale

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

E' istituita a tal fine una specifica scheda di valutazione, le cui caratteristiche vengono successivamente definite. Tale scheda rappresenta la parte documentale delle singole parti 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.

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

3.4) 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 proposito si fa rimando a quanto sotto specificato

3.5) 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.

3.6) Esplicitazione del collegamento con i sistemi incentivanti e con il riconoscimento delle progressioni economiche

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 nonché per il riconoscimento delle progressioni economiche.

CAPITOLO 4

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

4.1) FASI E TEMPI

La misurazione, passaggio preliminare e necessario rispetto alla successiva fase di valutazione, consiste nella rilevazione del livello di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi previsti, attraverso l'utilizzo del sistema di indicatori definiti in fase di pianificazione.

La misurazione riguarda momenti e livelli diversi e prevede l'utilizzo di una specifica reportistica. La misurazione realizzata in periodi intermedi dell'esercizio è definita "monitoraggio". La Camera di commercio di Cremona effettua il monitoraggio della performance organizzativa con cadenza semestrale al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi.

L'Ufficio Controllo di gestione cura il processo di monitoraggio semestrale della performance organizzativa. La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, da collaboratori indicati dal Dirigente (i cosiddetti "Responsabili della rilevazione"). La validazione dei dati è, invece, competenza del Dirigente o della Posizione Organizzativa, i quali possono facilitare la lettura degli indicatori con note di commento.

Il monitoraggio viene eseguito mediante compilazione di apposite Schede di monitoraggio, implementate all'interno del Sistema informativo J Ente.

L'Ufficio Controllo di gestione, sulla base dei dati validati dai Dirigenti, collaziona le risultanze delle Schede di monitoraggio ed elabora dei report semestrali volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi. L'Ufficio Controllo di gestione predispone 2 tipologie di report:

- un Report di ente, per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso ed è destinato alla Giunta e al Segretario generale;
- i Report di unità organizzativa, che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati alle diverse Aree e/o Servizi;

La misurazione a fine periodo si articola secondo la medesima tipologia di reportistica (di ente, di unità organizzativa, ecc.). Costituendo la consuntivazione della performance organizzativa, confluisce nella Relazione sulla Performance e l'alimenta.

Con la valutazione, si provvede all'interpretazione delle risultanze emerse in sede di misurazione e si attribuisce loro un significato, esprimendo un giudizio sui risultati raggiunti attraverso il confronto tra i livelli di performance conseguiti e programmati. Ciò permette di attivare in modo tempestivo gli eventuali interventi correttivi che si rendessero necessari, attivando perciò un processo di feedback che garantisca il buon funzionamento del Ciclo della performance.

I Report, costruiti nella precedente fase di misurazione, permettono, infatti, di rilevare lo stato di realizzazione degli obiettivi alla data considerata (intermedia o finale), individuando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottabili o adottati, allo scopo di valutarne l'adeguatezza.

In esito alla valutazione del monitoraggio intermedio, può rendersi necessaria la ridefinizione di alcuni obiettivi annuali attraverso la modifica di quelli esistenti ovvero l'introduzione di nuovi. Qualora si rendano necessari tali interventi correttivi o, addirittura, occorra provvedere a modificare gli obiettivi esistenti, le variazioni apportate devono essere opportunamente segnalate nel Piano della performance ("aggiornamento") al fine di garantirne la tracciabilità.

4.2) SOGGETTI E RESPONSABILITA'

La valutazione della performance complessiva è espressa dall'OIV nel Report di valutazione e controllo strategico dallo stesso elaborato e inviato alla Giunta camerale

CAPITOLO 5

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

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.

5.1) FASI E TEMPI

La Giunta, unitamente al Piano della Performance, approva un Quadro riepilogativo degli obiettivi e dei comportamenti attesi, predisposto dall'OIV, previo confronto con il Segretario generale e i Dirigenti. Il Quadro contiene gli obiettivi e i comportamenti che vengono attribuiti, con deliberazione, al Segretario generale e ai Dirigenti entro il 31 gennaio di ogni anno e che confluiscono nella relativa scheda di valutazione.

Viene successivamente convocata una Conferenza di Area nella quale il Dirigente, anche sulla base dei risultati dell'anno precedente, valuta insieme ai collaboratori gli obiettivi raggiunti all'interno dei vari Servizi e presenta i nuovi obiettivi assegnati al Settore per giungere a definire i sotto obiettivi operativi del Servizio per l'anno in corso, prefigurandoli in termini di risultati attesi di gruppo e/o individuali, accompagnati dalla descrizione dei comportamenti organizzativi attesi, nonché degli eventuali

processi oggetto di uno specifico monitoraggio. Per il personale di cat. D3, D, C e B3 può essere inoltre effettuato un colloquio individuale per l'assegnazione degli obiettivi al singolo dipendente.

Questa prima fase trova specifica formalizzazione nelle "Schede di valutazione" che riportano gli obiettivi assegnati e i comportamenti attesi.

Il Segretario generale, con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione e con la supervisione dell'OIV, provvede a monitorare l'andamento degli obiettivi nel corso dell'anno mediante incontri collettivi e individuali con i Dirigenti. Questi ultimi, a loro volta, effettuano colloqui con le P.O. (ed eventualmente sessioni di lavoro collettive con i dipendenti dell'Area di competenza) allo scopo di verificare l'andamento degli obiettivi assegnati, modificare alcuni obiettivi a seguito di eventuali novità sopravvenute e ri-orientare i comportamenti.

Nel caso in cui il valutatore abbia rilevato criticità/carenze ovvero comportamenti palesemente discontinui rispetto al percorso del singolo dipendente, si terrà un colloquio di valutazione intermedio di cui dovrà restare traccia scritta con data e sottoscrizione delle parti e che dovrà svolgersi in tempo utile perché il dipendente adeguandosi alle indicazioni ricevute, possa migliorare, e perciò indicativamente entro il mese di settembre. Il colloquio intermedio potrà altresì essere richiesto dal dipendente.

Tra il 1° giugno ed il 30 settembre si potrà tenere una eventuale conferenza di Servizio intermedia condotta dal Dirigente volta a monitorare il grado di raggiungimento degli obiettivi collettivi assegnati nonché della prestazione attesa e se necessario ridefinirli affrontando le varie problematiche emerse.

Valutazione degli obiettivi e dei comportamenti

Al termine dell'esercizio, l'Ufficio Controllo di gestione provvede a consolidare in chiave di consuntivazione i dati necessari a misurare il raggiungimento degli obiettivi di cui al Quadro riepilogativo sopra citato, attingendo alle risultanze del monitoraggio della performance organizzativa e integrandole, laddove necessario, per ciò che riguarda gli obiettivi specifici attribuiti ai diversi soggetti.

In tal modo, è possibile alimentare con i dati consuntivi la componente "Risultati" delle Schede di valutazione, mentre la valutazione della componente "Comportamenti" è frutto di osservazioni dirette.

La valutazione complessiva viene perciò effettuata:

- nei confronti del Segretario da parte della Giunta su proposta dell'OIV;
- nei confronti dei Dirigenti da parte del Segretario generale, con l'ausilio dell'OIV;
- nei confronti delle P.O. e del restante personale da parte dei Dirigenti responsabili delle unità organizzative di competenza, previa armonizzazione delle valutazioni con il Segretario generale.

Entro il 31 maggio si dovrà svolgere il colloquio di valutazione individuale finale finalizzato alla formalizzazione della valutazione. La proposta di valutazione tenderà ad esaminare gli obiettivi raggiunti e la qualità della prestazione resa dal dipendente. Nell'ambito dei colloqui sono fornite indicazioni utili per migliorare le professionalità dei rispettivi soggetti valutati, individuando punti di forza/ debolezza, eventuali interventi organizzativi da introdurre e suggerimenti per un piano di formazione individuale.

Con particolare riguardo invece alla valutazione dei risultati dirigenziali, tale fase, in particolare si esprime nei seguenti passaggi:

- consegna dei dati, da parte dei dirigenti, all' OIV entro la fine del mese di aprile;
- presa d'atto ed esame da parte del OIV dei dati ed incontro con il Dirigente;
- proposta di assegnazione della valutazione, da parte dell'OIV;
- eventuale verifica in contraddittorio della proposta di valutazione con possibilità, in caso di conferma da parte dell'OIV, di memoria scritta del Dirigente alla Giunta;
- deliberazione da parte della Giunta della valutazione successivamente all'approvazione del Consuntivo

Il monitoraggio in corso di esercizio e l'attivazione di eventuali interventi correttivi è assicurato dalle riunioni periodiche dell'OIV (semestrali).

5.2) 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 individuale

Ai sensi del DPR 254/2005 art. 35, la valutazione strategica è affidata alla Giunta, che si avvale dell'Organismo Indipendente di Valutazione, 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 invece 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.

Ricordando che la valutazione delle performance individuale si articola nelle due componenti fondamentali dei risultati e dei comportamenti agiti, si precisa che la valutazione dei risultati avviene su un insieme selezionato di obiettivi contenuti nel Piano della performance, da selezionare tra quelli di maggiore rilevanza in riferimento alle attività svolte dall'ente.

Possono essere eventualmente previsti ulteriori obiettivi in coerenza con il CCNL del comparto "Funzioni locali".

L'incidenza della componente "Risultati" (e per converso di quella "Comportamenti") è differenziata tra le tre tipologie di personale oggetto di valutazione individuale, come di seguito specificato nelle singole schede.

Oggetto della valutazione di dirigenti sono:

- la valutazione dei risultati, ossia il conseguimento di alcuni obiettivi specificamente selezionati tra quelli strategici;
- i comportamenti agiti dai dirigenti stessi per conseguire i risultati prefissati, ovvero la valutazione dei comportamenti.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei Dirigenti sono riconducibili ai seguenti:

- capacità di valutazione dei collaboratori;
- capacità direzionale, intesa come capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate;
- capacità di responsabilizzazione, intesa come capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità;
- leadership, intesa come capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente;
- Innovatività, intesa come capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale

Oggetto della valutazione delle Posizioni organizzative sono:

- la valutazione dei risultati, ossia il conseguimento di alcuni obiettivi specificamente selezionati tra quelli strategici;
- i comportamenti agiti per conseguire i risultati prefissati, ovvero la valutazione dei comportamenti.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti delle Posizioni organizzative sono riconducibili ai seguenti:

- disponibilità assicurata nella gestione;
- capacità di responsabilizzazione, intesa come capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità;
- cooperazione e team working, intesi come capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente;
- orientamento all'utenza, inteso come capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio;

Oggetto della valutazione dei dipendenti non rientranti nelle due precedenti casistiche (personale non dirigente, né P.O.) sono:

- la valutazione dei risultati, ossia il conseguimento degli obiettivi attribuiti alla struttura di appartenenza (servizio, ufficio o eventualmente gruppo di lavoro costituito ad hoc);
- i comportamenti tenuti dai dipendenti stessi per conseguire i risultati prefissati, ovvero la valutazione dei comportamenti.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei dipendenti (non dirigenti né P.O.) sono riconducibili ai seguenti:

- Capacità operativa
- Capacità di rapportarsi coi colleghi
- Organizzazione del proprio lavoro

- Disponibilità ai rapporti con gli utenti
- Capacità di adattamento operativo
- Iniziativa
- Aggiornamento e sviluppo proprie competenze
- Soluzione di problemi
- Predisposizione atti, documenti ed elaborati
- Disponibilità ad attività non predeterminate
- Orientamento ai risultati e capacità di innovazione

CAPITOLO 6

Le procedure di conciliazione

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il valutato potrà chiedere che siano prese in considerazione le proprie ragioni ricorrendo alle presenti procedure di conciliazione.

Dalla data di consegna il dipendente avrà 3 giorni di calendario per la proposizione della richiesta di riesame al Dirigente che potrà essere preceduta da un ulteriore colloquio alla presenza di un rappresentante dei lavoratori. Dalla consegna della scheda successiva al colloquio di riesame, il dipendente avrà ulteriori 3 giorni di calendario per proporre ricorso al Segretario Generale.

Il Segretario Generale dovrà provvedere in via definitiva entro 15 giorni dalla presentazione del ricorso, previa eventuale audizione delle parti.

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 sono 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 viene 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 diretto dai contenuti dei Documenti di programmazione prima citati.

I sistemi di controllo strategico e controllo di gestione

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 fornisce 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.

Ai fini della gestione delle attività operative di pianificazione, rilevazione, validazione, misurazione e valutazione degli obiettivi/indicatori, la CCIAA di Cremona si avvale anche della piattaforma denominata «SISTEMA INFORMATIVO INTEGRATO PER LE CCIAA» messo a disposizione di Unioncamere nazionale.

Si tratta di un applicativo complesso, articolato secondo diverse sezioni nelle quali la Camera provvede all'alimentazione di alcune rilevazioni nell'ambito del sistema camerale e può altresì consultare indicatori afferenti alle diverse dimensioni della performance camerale e per i quali è possibile effettuare confronti e comparazioni rispetto ai valori medi/mediani di sistema (benchmarking).