



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
BRESCIA

Sistema di misurazione e valutazione della performance

approvato

con Delibera n. 136 del 20 dicembre 2013

modificato

con Delibera n. 7 del 30 gennaio 2017

con Delibera n. 12 del 28 gennaio 2019

Indice

1. Presentazione.....	3
2. La definizione del Sistema di misurazione e valutazione.....	4
2.1. La Camera di Commercio di Brescia.....	4
2.1.1 Le funzioni.....	4
2.1.2 L'organizzazione interna.....	5
2.2 La misurazione della performance.....	13
2.2.1 Misurazione della performance organizzativa.....	14
2.2.2 Misurazione della performance individuale.....	19
3. La performance organizzativa: come si misura e valuta.....	21
3.1. Premesse.....	21
3.2.1 Le finalità della Balance Scorecard.....	24
3.2.2 I contenuti della Balance Scorecard.....	24
3.4 La quantificazione delle risorse variabili.....	30
3.5 Le schede anagrafiche.....	31
4. La performance individuale: come, chi e quando si misura.....	34
4.1. Premesse.....	34
4.2. I contenuti del Sistema.....	35
4.3. Esplicitazione del collegamento fra risultati individuali e sistemi incentivanti.....	37
5. Le procedure di conciliazione.....	39
6. Il processo di rendicontazione e valutazione della performance organizzativa.....	40
6.1. Premessa.....	40
6.2. Monitoraggio intermedio.....	40
6.3. Misurazione finale della performance organizzativa.....	40
7. Modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti.....	43
7.1. Premessa.....	43
7.2. Coordinamento con i sistemi di controllo strategico e controllo di gestione.....	43
7.3. I sistemi di programmazione.....	44
8. Modalità di raccordo ed integrazione con gli adempimenti in merito alla trasparenza e prevenzione della corruzione.....	45

1. Presentazione

Il presente documento, in conformità a quanto prescritto dall'art. 7 co. 1 e 3 del D.Lgs. 150/2009, definisce il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di Commercio di Brescia.

In concreto, il documento sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance si pone come obiettivo di descrivere, in un'ottica sistematica, l'insieme delle metodologie e dei processi attraverso i quali l'Ente è in grado di misurare e valutare, in modo integrato, la performance organizzativa e la performance individuale.

A tale fine, il presente documento è adottato dalla Giunta camerale e aggiornato annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

I contenuti del documento che illustra il sistema in applicazione al D.Lgs. 150/2009 e delle delibere della CIVIT e delle Linee Guida Unioncamere di novembre 2018 possono essere così sintetizzati:

- *Cosa* si misura e si valuta: la definizione del sistema
- *Come* si misura e valuta la performance organizzativa
- *Quando* e *chi* misura e valuta: il processo della performance organizzativa
- La performance individuale: *come*, *chi* e *quando* si misura
- Le procedure di *conciliazione*
- Il *legame* fra il sistema di misurazione e valutazione della performance con i sistemi di controllo e i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio esistenti

2. La definizione del Sistema di misurazione e valutazione

2.1. La Camera di Commercio di Brescia

2.1.1 Le funzioni

La Camera di Commercio di Brescia è un Ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della provincia di Brescia, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali.

Le principali funzioni istituzionali degli Enti Camerali sono elencate dalla Legge n. 580/93 (di recente riformata dal Decreto Legislativo 25.11.2016 n. 219) che introduce importanti novità nei principi, nelle funzioni, nella organizzazione del sistema e nella *governance*.

In particolare l'art. 2 della Legge 580/93 elenca come segue le funzioni della Camera di Commercio:

- a) pubblicità legale generale e di settore mediante la tenuta del registro delle imprese, del Repertorio economico amministrativo, ai sensi dell'articolo 8, e degli altri registri ed albi attribuiti alle camere di commercio dalla legge;
- b) formazione e gestione del fascicolo informatico di impresa in cui sono raccolti dati relativi alla costituzione, all'avvio ed all'esercizio delle attività dell'impresa, nonché funzioni di punto unico di accesso telematico in relazione alle vicende amministrative riguardanti l'attività d'impresa, ove a ciò delegate su base legale o convenzionale;
- c) tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale, rilevazione dei prezzi e delle tariffe, rilascio dei certificati di origine delle merci e documenti per l'esportazione in quanto specificamente previste dalla legge;
- d) sostegno alla competitività delle imprese e dei territori tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica alla creazione di imprese e start up, informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali nonché collaborazione con ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, SACE, SIMEST e Cassa depositi e prestiti, per la diffusione e le ricadute operative a livello aziendale delle loro iniziative, escluse le attività promozionali direttamente svolte all'estero;
- d-bis) valorizzazione del patrimonio culturale nonché sviluppo e promozione del turismo, in collaborazione con gli enti e organismi competenti; sono in ogni caso escluse dai compiti delle Camere di commercio le attività promozionali direttamente

svolte all'estero;

d-ter) competenze in materia ambientale attribuite dalla normativa nonché supporto alle piccole e medie imprese per il miglioramento delle condizioni ambientali;

e) orientamento al lavoro e alle professioni anche mediante la collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti, in coordinamento con il Governo e con le Regioni e l'ANPAL.

Per lo svolgimento di detti compiti la Camera di Commercio, tenuto conto della natura e delle esigenze dei principali *stakeholders*, opera, comunica, dialoga con i propri interlocutori ed eroga servizi, privilegiando canali telematici ed informatici.

2.1.2 L'organizzazione interna

La struttura interna della Camera di Commercio di Brescia segue la bipartizione fra organi politici e apparato amministrativo.

Vi sono dunque, in primo luogo, tre organi di derivazione politica: un Consiglio, una Giunta, e un Presidente.

Il Consiglio Camerale è l'organo che definisce gli indirizzi generali dell'Ente camerale. E' composto da Consiglieri nominati in rappresentanza di ciascun settore economico, in relazione all'incidenza che questo ha nella struttura economica provinciale.

Il Consiglio camerale elegge al suo interno il Presidente, che rappresenta la Camera di Commercio, e la Giunta, organo esecutivo che ha il compito di dare attuazione agli indirizzi definiti dal Consiglio.

A capo della struttura organizzativa c'è il Segretario Generale, che funge da raccordo tra gli organi politici e l'organizzazione nel suo complesso, guidando l'azione amministrativa e adottando le disposizioni in materia di personale.

La struttura organizzativa è articolata in tre Aree Dirigenziali: Amministrativa, Anagrafica e Promozionale.

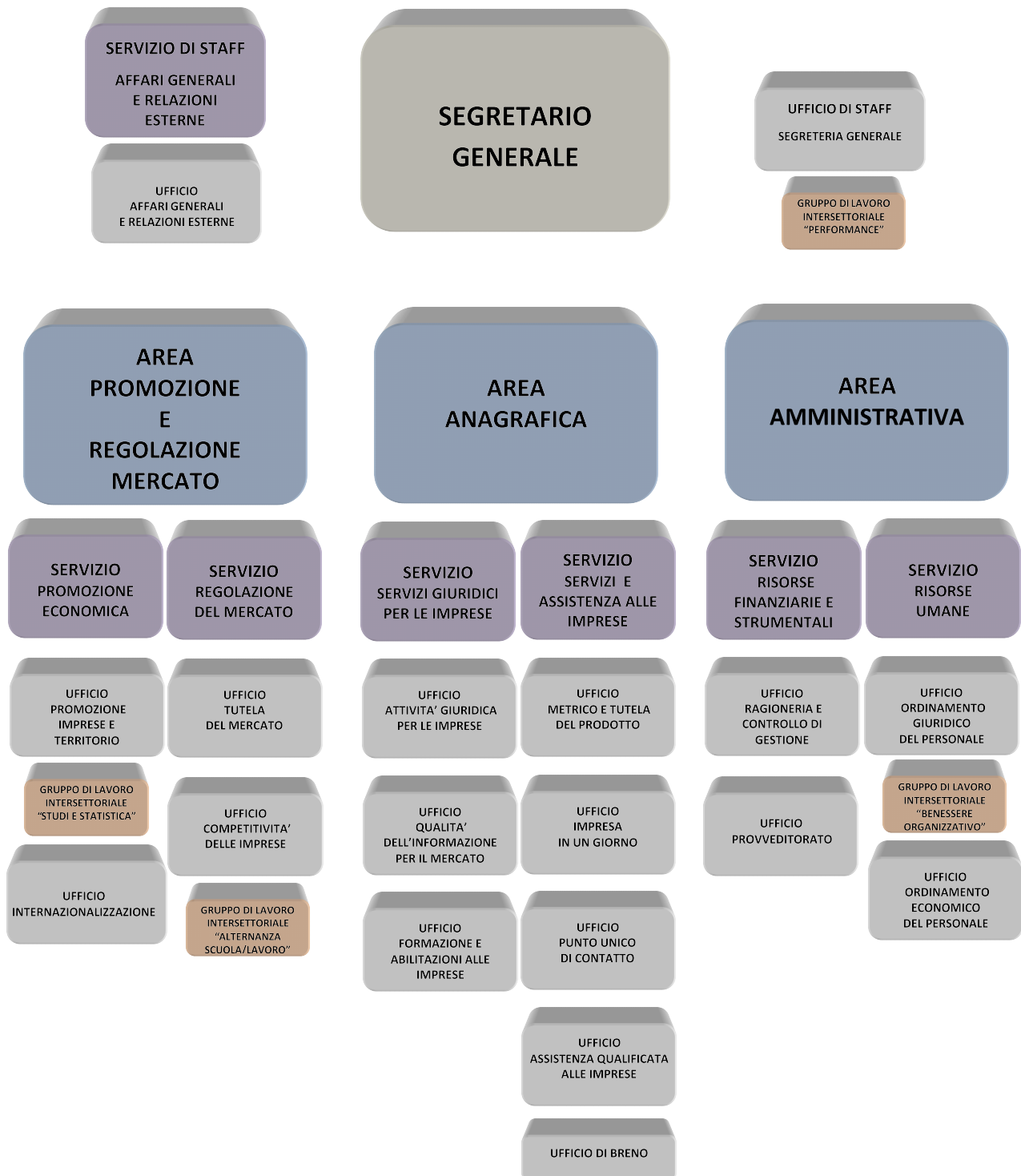
In ogni area dirigenziale confluiscono servizi e uffici che esercitano funzioni e processi in un'ottica di flessibilità ed efficienza nella gestione delle risorse umane e garantiscono, da ultimo, l'esercizio di funzioni permanenti e necessarie.

Il Segretario Generale sovrintende alla struttura organizzativa ed al personale dell'Ente e compie tutti gli atti di controllo, organizzazione e gestione del personale medesimo, con i poteri del privato datore di lavoro.

Di seguito si riporta la rappresentazione grafica dell'organigramma aziendale dell'Ente e le attività di pertinenza di ogni singolo ufficio.

A) Organigramma aziendale

STRUTTURA ORGANIZZATIVA



B) Attività con riferimento ad ognuna delle aree dirigenziali dei servizi e degli uffici

UFFICI DI STAFF AL SEGRETARIO GENERALE		
Ufficio Generale	Segreteria	Assistenza agli organi istituzionali in stretto rapporto con il Presidente ed il Segretario Generale; relazioni esterne del Segretario Generale, del Presidente e degli organi camerali; segreteria del Presidente; segreteria del Segretario Generale; gestione attività provvedimentale: deliberazioni del Consiglio Camerale, deliberazioni della Giunta, determinazioni del Presidente, determinazioni del Segretario Generale e dei Dirigenti, ordini di servizio; Responsabilità del procedimento di rinnovo degli organi camerali; Responsabilità della struttura interna di coordinamento del ciclo della Performance; Gestione incontri e verbalizzazione riunioni OIV.
Servizio Affari generali e relazioni esterne		
Ufficio Affari generali e relazioni esterne		Supporto all'attività decisionale programmatico-amministrativa dell'Ente in stretto rapporto con il Presidente ed il Segretario Generale; relazioni esterne del Segretario Generale, del Presidente e degli organi camerali; supporto nei rapporti con gli altri soggetti pubblici locali, regionali, nazionali ed internazionali, assistenza alla realizzazione di incontri e iniziative dell'Ente; affari generali dell'Ente nonché procedimenti riguardanti materie e argomenti non rientranti nelle attribuzioni di altri Uffici; adempimenti previsti in materia di prevenzione della corruzione (Legge 190/2012), in materia di trasparenza (Decreto Legislativo 33/2013) e in qualità di gestore delle segnalazioni di operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo; azioni di supporto in materia di protezione dei dati personali, anche in attuazione del Regolamento UE 2016/679 con particolare riguardo ai rapporti intercorrenti con il DPO; azioni di supporto nelle attività ed iniziative che riguardano l'area dei rapporti con il pubblico; relazioni con la stampa; gestione partecipazioni camerali in società, enti, associazioni e fondazioni; gestione nomina rappresentanti camerali in commissioni, comitati, gruppi di lavoro c/o organismi vari; convenzioni e accordi di programma con altri enti; progetti e iniziative per lo sviluppo economico del territorio; gestione richieste di erogazioni liberali ex L. 512/82; svolgimento delle funzioni normativamente previste per gli U.R.P.; predisposizione e aggiornamento della sezione Amministrazione trasparente del portale camerale e dei relativi atti necessari all'attuazione del PTPCT; rassegna stampa; attività di comunicazione istituzionale; gestione del sito internet camerale e dei servizi on-line del sistema camerale lombardo; realizzazione di progetti grafici e materiali di comunicazione; gestione osservazioni e reclami dell'utenza.

AREA PROMOZIONE E REGOLAZIONE DEL MERCATO	
Servizio Promozione economica	
Ufficio Promozione imprese e territorio	Promozione economica; redazione regolamenti, convenzioni, provvedimenti e iniziative promozionali del sistema camerale, della Regione Lombardia, dei Ministeri competenti, della Comunità Europea; contributi alle imprese di tutti i settori attraverso risorse camerali e di altri enti; controlli documentali ed ispezioni presso le imprese beneficiarie dei contributi; Progetti locali, regionali (Accordo di Programma) e nazionali in materia di contributi alle imprese; gestione progetti nazionali e regionali in materia di innovazione; contributi e patrocini ad enti ed organismi; convenzioni con soggetti istituzionali per la promozione del territorio; compilazione calendario regionale annuale dei mercati e delle fiere su aree pubbliche; Piano della Performance; progetti, rendicontazioni, bilancio sociale; Kronos; gestione acquisti e xac; congiuntura economica; informazioni economico-statistiche; elaborazione e diffusione dati; pubblicazione studi e ricerche; rilevazioni periodiche (SISTAN, EXCELSIOR); attività censuarie; commissioni rilevazione prezzi; accertamento medie mensili e annuali dei prezzi; pubblicazione listini; Borsa Merci Telematica; costo vita; adempimenti trasparenza e anticorruzione; gestione e redazione pagine sito; gestione GEDOC; gestione archiviazione documenti.
Ufficio Internazionalizzazione	Sportello internazionalizzazione Lombardiapoint; programmazione iniziative formative in materia di internazionalizzazione promosse dalla Camera di Commercio o in coordinamento con altri soggetti istituzionali; certificati d'origine; visti su fatture; vidimazioni documenti a valere per l'estero; codice meccanografico; carnet ATA; controlli a campione sulla documentazione allegata ai predetti documenti; Progetti regionali e nazionali in materia di certificazione per l'estero; rapporti con i soggetti istituzionali e territoriali per le iniziative in tema di certificazione per l'estero; Piano della Performance; progetti, rendicontazioni, bilancio sociale; Kronos; gestione acquisti e xac; adempimenti trasparenza e anticorruzione; gestione e redazione pagine sito; gestione GEDOC; gestione archiviazione documenti.
Servizio Regolazione del Mercato	
Ufficio Tutela del Mercato	Gestione Organismo di Mediazione presso la sede principale e la sede secondaria; Servizio di Conciliazione e Camera Arbitrale; conferimento incarichi esterni (mediatori, arbitri); gestione elenchi mediatori, conciliatori e arbitri; gestione rapporti con il Ministero di Giustizia e

	relativi adempimenti per iscrizione al Registro degli Organismi di Mediazione; redazione e gestione Convenzioni con esterni per lo sviluppo delle A.D.R.; gestione Commissione per il controllo delle clausole vessatorie (procedure controllo, nomina Commissione); segreteria Servizio concorsi a premio; gestione procedure sanzionatorie: audizioni; emissione ordinanze ingiunzioni; verifica regolarità sequestri; adozione provvedimenti dissequestro, confisca, distruzione, devoluzione; gestione rateizzazioni; gestione rimborsi; notifica atti giudiziari, predisposizione ruoli esattoriali e calcolo interessi; predisposizione Ingiunzioni di pagamenti per recupero morosità; Difesa dell'Ente nei giudizi in opposizione, predisposizione atti di causa, recupero spese legali; gestione contenzioso dell'Ente con difesa legale esterna; gestione rapporti con Assicurazione; gestione Registro informatico dei protesti; pubblicazione elenchi protesti; gestione procedure di cancellazione, annotazione, riabilitazione; redazione regolamenti, convenzioni e provvedimenti; gestione eventi formativi per Associazioni Consumatori/Professionisti/Pubblico; gestione Sportello Legalità e eventi correlati; redazione Piano della Performance; progetti; bilancio sociale; Kronos; gestione acquisti e xac; adempimenti trasparenza e anticorruzione; gestione e redazione pagine sito; gestione GEDOC; gestione archiviazione documenti.
Ufficio Competitività delle imprese	Gestione Punto Nuova Impresa; consulenza in materia di avvio e consolidamento dell'impresa; gestione di Progetti di rete regionale, con coordinamento nazionale o regionale, dedicati allo Start Up di Impresa, anche innovativa; Orientamento ai finanziamenti camerali, regionali, italiani e comunitari per lo sviluppo delle imprese; Orientamento al reperimento di opportunità di finanziamento per l'attività di impresa; coordinamento attività Comitato per l'Imprenditoria Femminile, con progettazione e realizzazione di eventi formativi e divulgativi; adempimenti relativi all'Alternanza Scuola/Lavoro con progetti e interventi sul Territorio; orientamento al lavoro e turismo; organizzazione attività formative per nascita, sviluppo, consolidamento, con particolare riguardo alle tematiche della digitalizzazione e innovazione d'impresa; gestione Punto Impresa Digitale per la promozione e comunicazione dei servizi digitali delle Camere di Commercio, la realizzazione di incontri con le imprese del territorio finalizzati a favorire la valutazione della maturità e dei fabbisogni digitali, l'organizzazione di eventi informativi/formativi, l'informazione sui programmi nazionali e regionali a favore della digitalizzazione dei processi aziendali; organizzazione eventi in materia di finanza agevolazioni per le imprese e progetti di innovazione in generale; informativa e ricezione delle istanze di deposito di brevetti e marchi; sportello

	Ambiente: ricezione denunce Modello Unico di Dichiarazione ambientale - MUD e dichiarazioni Composti Organici Volatili - COV; consegna chiavette Sistri; gestione acquisti e xac; gestione e redazione pagine sito; gestione GEDOC; gestione archiviazione documenti.
--	---

AREA ANAGRAFICA		
Servizio Servizi giuridici per le imprese		
Ufficio giuridica imprese	Attività per le	Procedure d'ufficio ex articoli 2190 e 2191 c.c., r.e.a. esecuzione di ordini del giudice o conservatore del Registro delle Imprese o della Procura della Repubblica; procedure concorsuali; procedure di cancellazione d'ufficio; contenzioso civile, amministrativo e commerciale; commissione massime e informazione giuridica alle imprese; partecipazione a progetti e sperimentazione di processi novativi; diritto annuale; esazione del diritto annuale; procedure sanzionatorie; insinuazioni fallimentari; procedure di rimborsi; contenzioso tributario; Piano della Performance; progetti; rendicontazioni; costi standard; bilancio sociale; Bilancio e contabilità dell'Area; acquisti e xac; adempimenti trasparenza e anticorruzione.
Ufficio Qualità dell'informazione per il mercato		Liste da Quality Check; cruscotto Qualità e liste incongruenze; qualità bilanci; scambio dati con altre pubbliche amministrazioni; controlli a campione; qualità dell'informazione istituzionale; informazioni presenti sul sito; cartelle di rete (albertura); Piano della Performance; progetti; rendicontazioni; costi standard; bilancio sociale; Bilancio e contabilità dell'Area; acquisti e xac; adempimenti trasparenza e anticorruzione.
Ufficio Formazione e abilitazioni alle imprese		Formazione S.u.a.p.; formazione sicurezza prodotto; formazione utenti; tutoraggio stagisti; commissioni d'esame; tenuta elenchi esperti; esami mediatori; attività regolamentate (impiantisti e fer, autoriparatori, pulizie, facchinaggio, mediatori, agenti e rappresentanti di commercio, mediatori marittimi, spedizionieri, ingrosso e manutenzione del verde): verifica di merito, procedure d'ufficio e revisione; artigiani (sospese, rinviate, liste perdita requisiti, comunicazioni enti, procedure d'ufficio, esiti suap); registri: r.a.e.e.; "pile"; periti e tassisti; Piano della Performance; progetti; rendicontazioni; costi standard; bilancio sociale; Bilancio e contabilità dell'Area; acquisti e xac; adempimenti trasparenza e anticorruzione.
Servizio Servizi e assistenza alle imprese		
Ufficio Metrico e tutela del prodotto		Concessione di conformità metrologica; vigilanza sulle officine per il montaggio e riparazione dei tachigrafi digitali e analogici e sui laboratori; autorizzazione alle officine per il montaggio e riparazione dei tachigrafi digitali e analogici, riconoscimento dei laboratori; tenuta degli elenchi metrici;

	registro degli assegnatari dei marchi di identificazione; laboratorio metrologico; verifiche periodiche; vigilanza sul peso netto; controlli sui preimballaggi; vigilanza sui prodotti destinati al consumatore finale e Co ₂ ; accertamento ispettivo di fatti e notizie da iscrivere nel registro delle imprese; magazzini generali; Cooperative Sociali; endoprocedimento relativo all'accertamento delle violazioni amministrative; procedimenti disciplinari a carico di attività d'impresa; Piano della Performance; progetti; rendicontazioni; costi standard; bilancio sociale; Bilancio e contabilità dell'Area; acquisti e xac; adempimenti trasparenza e anticorruzione.
Ufficio Impresa in un giorno	Istanze di iscrizione, modificazione e cancellazione registro delle imprese, compreso il controllo formale delle attività regolamentate; ricezione e istruttoria atti ex articolo 25 Cad; registro delle persone giuridiche; verifica periodica relativa al mantenimento dei requisiti e alle procedure d'ufficio relative alle start up innovative, incubatori certificati e pmi; organizzazione interna dell'Area (rotazioni, userid; dotazioni operative, ecc.); gestione architettura sito "on line", "newsletter"; Piano della Performance; progetti; rendicontazioni; costi standard; bilancio sociale; Bilancio e contabilità dell'Area; acquisti e xac; adempimenti trasparenza e anticorruzione.
Ufficio Punto unico di contatto	Convenzioni con i Comuni; assistenza ai S.u.a.p. e agli enti terzi; gestione esiti, gruppo "only S.u.a.p."; imprenditori stranieri e rilascio nullaosta e parametri finanziari; sperimentazione s.u.a.p.; sperimentazione p.u.c.; sperimentazione fascicolo informatico d'impresa; interoperabilità; procedure acquisizione dati Soa, Accredia, Fer, ecc.; gestione progetto angeli anti burocrazia; Piano della Performance; progetti; rendicontazioni; costi standard; bilancio sociale; Bilancio e contabilità dell'Area; acquisti e xac; adempimenti trasparenza e anticorruzione.
Ufficio Assistenza qualificata alle imprese	Servizi on line; supporto al Call center; assistenza a "posta.utente@bs.camcom.it"; sportello telemacopay; assistenza attività regolamentate; assistenza giuridica alle imprese; consulenza per la tutela del mercato e del prodotto; relazioni esterne con enti, ordini professionali, associazioni, utenti, "call center"; sportelli polifunzionali - cassa e contabilità; verifichePA e informazioni alle altre pubbliche amministrazioni; INI-PEC; convenzioni telemacopay, carte tachigrafiche, r.a.o., altre convenzioni, Sarezzo, Bim, Prefettura, Tribunale, ecc. escluse solo quelle Suap; assistenza atti societari redatti ex art. 25 cad; ufficio staccato di Breno; Piano della Performance; progetti; rendicontazioni; costi standard; bilancio sociale; Bilancio e contabilità dell'Area; acquisti e xac; adempimenti trasparenza e anticorruzione.

AREA AMMINISTRATIVA	
Servizio Risorse finanziarie e strumentali	
Ufficio Ragioneria e controllo di gestione	Supporto all'attività decisionale e programmatica dell'Ente; coordinamento per la predisposizione dei documenti programmatici di governo (Programma Pluriennale – Relazione Previsionale e programmatica – Bilancio Annuale – Sistema di valutazione); predisposizione del Preventivo Economico, del Piano degli Investimenti e dei budget direzionali; Previsione dei flussi di cassa e predisposizione del P.I.R.A. e del Conto Economico secondo il Decreto M.E.F. 27.3.2013; proposta e predisposizione dei documenti di aggiornamento del Preventivo Economico, del Piano degli Investimenti e dei budget direzionali sulla base del controllo infra annuale delle risultanze economico-finanziarie della gestione; redazione del Bilancio di esercizio e coordinamento della Relazione sui risultati; riclassificazione dei Bilanci preventivi e consuntivi e successivo invio agli Enti competenti; coordinamento della rendicontazione per processi; rilevazione dei costi dei processi della Camera di Commercio (Kronos); tenuta della contabilità ordinaria e adempimenti fiscali; analisi dei flussi finanziari dell'Ente; gestione dei flussi di cassa secondo il sistema SIOPE PLUS, degli investimenti della liquidità e dei rapporti con l'Istituto Tesoriere; coordinamento della presentazione annuale dei Conti giudiziali alla Corte dei Conti; gestione del rapporto con il Collegio dei Revisori dei Conti; collaborazione alla redazione del Bilancio sociale; coordinamento informativo con i servizi contabili delle controllate dalla Camera di Commercio; applicazione delle misure di contenimento della spesa pubblica.
Ufficio Provveditorato	Fornitura beni, servizi e lavori per gli uffici; manutenzione beni mobili e immobili; procedure gare d'appalto, rapporti contrattuali con manutentori e fornitori; istruttoria ordini e contratti e tenuta del relativo registro e repertorio; servizi assicurativi; gestione cassa introiti; gestione cassa minute spese; inventario; servizio prevenzione e protezione dai rischi nell'ambiente di lavoro; servizio di gestione documentale e della conservazione dei documenti informatici; gestione corrispondenza in arrivo; affrancatura corrispondenza cartacea in partenza; protocollo informatico, gestione dei flussi documentali e degli archivi (anagrafico, corrente, di deposito, storico); gestione biblioteca; gestione sale convegni per attività istituzionali; servizi multimediali; acquisto libri, pubblicazioni ed abbonamenti ad uso degli uffici camerali; servizi informatici e di telecomunicazione; servizio di centralino telefonico; servizi ausiliari, portineria e autovetture camerali; duplicazione documenti, composizione stampa e finitura di pubblicazioni.

Servizio Risorse Umane		
Ufficio giuridico del personale	Ordinamento	Attività organizzative e gestionali inerenti il personale; analisi e monitoraggio della spesa del personale; concorsi e prove selettive; collocamento obbligatorio; gestione del rapporto di lavoro e trattamento giuridico del personale; istruttoria dei provvedimenti relativi al personale; applicazione istituti contrattuali; procedimenti disciplinari e contenzioso; formazione; rilevazione presenze; Piano della Performance; relazioni sindacali; adempimenti per il trattamento dei dati personali; applicazione legislazione in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro; fascicoli personali; conto annuale e relazione sul fabbisogno di personale; anagrafe delle prestazioni; statistiche sulla gestione delle risorse umane.
Ufficio economico del personale	Ordinamento	Trattamento stipendiale e previdenziale; denunce contributive; liquidazione T.F.R.; anticipazioni; conto annuale del personale.

2.2 La misurazione della performance

La misurazione della performance avviene secondo parametri definiti nel D.Lgs. n. 150/2009.

Gli artt. 8 e 9 del decreto identificano, infatti, gli ambiti di misurazione della performance organizzativa ed individuale come di seguito riportato:

1) Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- a) l'attuazione delle 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.

2) Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa

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:

- 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.

3) Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale del personale

La misurazione e valutazione della performance individuale del personale è collegata:

- 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 dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi.

2.2.1 Misurazione della performance organizzativa

In attuazione di quanto previsto dell'art. 8 del D.Lgs. 150/2009 per ogni ambito di misurazione della performance organizzative si riporta una breve descrizione degli strumenti, dei metodi e delle tecniche in uso nella Camera di Commercio e delle

tipologie di indicatori adottati, da individuarsi fra diverse tipologie, sulla base di quanto indicato nelle Linee Guida Unioncamere di novembre 2018:

- **Indicatori efficacia esterna – outcome** (impatto, effetti su stakeholders vs obiettivi): esprimono “*l’impatto, il risultato ultimo di una azione*”, la ricaduta concreta in termini di valore pubblico prodotto dall'Ente nei confronti dei propri stakeholder. Con riferimento alla realtà camerale gli indicatori di *outcome* cercano di quantificare gli impatti nell’ambiente esterno in riferimento all’azione dell’Ente nel suo complesso o ad azioni, progetti, programmi specifici in termini di risposta ai bisogni degli stakeholders camerali.

Annotazione operativa: per comprendere se ci si trova dinnanzi ad un indicatore rientrante nella categoria degli indicatori di efficacia esterna-outcome bisogna aver riguardo all’oggetto della misurazione: si sta verificando il grado di attuazione delle strategie, l’eventuale livello di soddisfazione dei portatori di interessi, lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con il territorio.

- **Indicatori di efficacia interna - output** (efficacia quantitativa – output vs obiettivi): esprimono “*ciò che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo*”, la capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati. Con riferimento alla realtà camerale gli indicatori di output misurano i risultati ottenuti nell’ambito di programmi strategici e progetti operativi.

Annotazione operativa: per comprendere se ci si trova dinnanzi ad un indicatore rientrante nella categoria degli indicatori di efficacia interna-output bisogna aver riguardo all’oggetto della misurazione: si sta verificando il grado di raggiungimento degli obiettivi programmati e il benessere organizzativo.

- **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).

Annotazione operativa: ottimizzazione dell’impiego delle risorse, contenimento e riduzione dei costi. Il processo è efficiente quando consente di realizzare il massimo output

- **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)”. 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. Essa sarà misurata mediante opportuni standard di qualità del servizio definiti ex ante. 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*.*

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA			
	Ambiti di misurazione Art.8 D.Lgs. n. 150/2009	Traduzione nel contesto camerale	Tipologia di indicatori di riferimento
a)	Attuazione delle politiche attive sulla soddisfazione dei bisogni della collettività.	Attuazione delle politiche di promozione e sviluppo del territorio, misurata attraverso opportuni indicatori di outcome delle politiche attuate con riferimento, per esempio: l’innovazione nel tessuto provinciale delle pmi, alla loro internazionalizzazione, al sostegno per il ricorso al credito o allo sviluppo infrastrutturale; Attuazione delle politiche di innovazione (anche tramite la creazione di nuovi servizi) dei servizi anagrafico-certificativi, misurata attraverso opportuni indicatori di outcome delle politiche attuate, con riferimento ad esempio: ai risparmi di tempi e costi per le imprese dovuti all’incrementata accessibilità, alla disponibilità e multicanalità dei servizi (i.e. ComUnica); 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	Indicatori di efficacia esterna - outcome

		attuate, con riferimento ad esempio: al decongestionamento del contenzioso derivante dalla diffusione del servizio di Conciliazione.	
b)	Attuazione dei piani e programmi (rispetto di fasi e tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, delle risorse destinate).	Stato di attuazione del programma pluriennale di mandato e degli eventuali aggiornamenti presenti nella Relazione previsionale e programmatica, sia in termini di effettivo raggiungimento degli obiettivi che in termini di rispetto delle fasi e dei tempi previsti (avanzamento). Tale misurazione viene effettuata sia tramite indicatori di efficacia dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi contenuti nei programmi strategici, sia attraverso indicatori di output relativi al rispetto delle fasi e dei tempi previsti nei suddetti programmi strategici. Per esempio la Camera di Commercio valuta l'attuazione di piani e programmi d'intervento a sostegno della competitività delle imprese, l'andamento dei depositi di marchi e brevetti, il ricorso al sistema di garanzia dei Confidi con gli obiettivi che erano stati definiti nei documenti di programmazione. 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. Per esempio la Camera valuta il miglioramento dell'accessibilità ai servizi, la durata media dei procedimenti, la trasparenza dell'attività, rispetto agli obiettivi contenuti nei programmi	Indicatori di efficacia interna - output Indicatori di efficienza
c)	Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso attività interattive.	Grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi camerali, misurato a titolo esemplificativo mediante: analisi di customer satisfaction, risultati delle pratiche di CRM, utilizzo di questionari, indicatori di qualità, ecc.	Indicatori di qualità percepita

d)	Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi.	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 ai servizi erogati.	Indicatori di qualità Indicatori di efficacia interna Indicatori di efficienza
e)	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con cittadini, soggetti interessati, utenti e destinatari dei servizi, anche attraverso sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.	Sviluppo di processi di coinvolgimento delle associazioni di categoria o delle imprese delle Camere. Tale misurazione viene effettuata attraverso indicatori quantitativi e qualitativi di output e di efficacia di specifici progetti, nonché dei servizi erogati e dal grado di coinvolgimento degli stakeholder in fase di definizione di piani e programmi da attuare.	Indicatori di output Indicatori di efficacia
f)	Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi.	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. 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.	Indicatori di efficienza Indicatori di efficacia interna-output
g)	Qualità e quantità delle prestazioni dei servizi	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. Iniziative di miglioramento dei servizi anagrafico-certificativi, realizzate attraverso opportuni indicatori di output, efficacia e qualità dei servizi erogati, con riferimento ad esempio ad accessibilità, disponibilità, multicanalità.	Indicatori di efficacia interna - output Indicatori di qualità

		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.	
h)	Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	Realizzazione di interventi specifici per la promozione delle pari opportunità. Tale misurazione viene effettuata attraverso indicatori di output di specifici progetti.	Indicatori di efficacia interna-output

Nella definizione annuale del Piano della performance, per ogni ambito di misurazione e valutazione della performance potranno essere utilizzati tutte o solo alcune delle tipologie di indicatori riportati in tabella in considerazione del tipo di obiettivo strategico ed operativo da realizzare.

2.2.2 Misurazione della performance individuale

In attuazione di quanto previsto dall'art. 9 del D.Lgs. 150/2009, per ogni ambito di misurazione della performance individuale dei Dirigenti e del restante personale, si riporta una descrizione sintetica degli strumenti metodi e tecniche in uso.

A) Dirigenza

DIRIGENZA		
	Art.9 D.Lgs.150/2009	Traduzione in ambito camerale
a)	Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità.	L'Ente definisce, 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.	L'Ente definisce, per ciascuna posizione dirigenziale, gli 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. Le schede obiettivo individuano, ove possibile, le responsabilità delle posizioni organizzative dotate di autonomia rispetto alla performance degli ambiti

		organizzativi di diretta responsabilità.
c)	Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura; competenza professionale e manageriale dimostrata.	La valutazione del contributo apportato e delle competenze professionali e manageriali dimostrate è parametrato sul raggiungimento degli obiettivi individuali.
d)	Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata attraverso una significativa differenziazione dei giudizi.	Si adottano strumenti atti a verificare il grado di differenziazione.

B) Personale non dirigente

DIPENDENTI		
	Art.9 D.Lgs 150/2009	Traduzione in ambito camerale
a)	Raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali.	La misurazione e valutazione della performance individuale del dipendente è collegata al grado di conseguimento di obiettivi predefiniti.
b)	Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi.	La misurazione e valutazione della performance individuale del dipendente è collegata alla valutazione delle competenze professionali mostrate dal dipendente nel contesto lavorativo (ad esempio valutazione della capacità di organizzare e riorganizzare i processi di lavoro per rendere più efficace l'operatività dell'ufficio e il raggiungimento degli obiettivi).

3. La performance organizzativa: come si misura e valuta

3.1. Premesse

La Camera di Commercio di Brescia adotta già dagli anni '90 metodologie di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale.

Dal 2000 è stato sviluppato un unico sistema di valutazione permanente delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti (come previsto dal CCNL 31/3/99) che, nel 2005, è stato modificato e migliorato.

Nel 2009 il sistema è stato implementato con l'inserimento degli opportuni correttivi prescritti dal D.lgs. n. 150/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

La metodologia è dunque frutto di una stratificazione precedente che ha portato il sistema ad assestarsi nella sua configurazione attuale.

La performance organizzativa viene misurata su due livelli strettamente correlati fra loro: la performance complessiva a livello di Ente e la performance di singole unità organizzative.

A) Performance complessiva a livello di Ente

Afferisce alla realizzazione degli obiettivi complessivi della Camera di Commercio nel quadro della sua mission e degli ambiti istituzionali di intervento. È soprattutto la misurazione e valutazione della performance complessiva dell'Ente che consente una sintetica valutazione dei fenomeni utili ad indirizzare le attività future e a effettuare valutazioni di benchmarking con altre Camere ed altri Enti.

B) Performance di singole unità organizzative

Si riferisce al contributo che ciascun ambito di responsabilità gestionale dà alla performance complessiva dell'Ente. Tale valutazione viene svolta tramite il confronto fra gli obiettivi e le risorse assegnate attivando, al riguardo, opportuni circuiti di feedback e di azioni correttive. Si tratta di un momento molto importante del ciclo della performance perché la misurazione della performance dell'unità organizzativa rappresenta l'anello di collegamento fondamentale per ancorare la misurazione della performance individuale a quella organizzativa.

L'intero processo può essere articolato in 3 fasi: A) Ricognizione - B) Piano delle attività - C) Impatto.

Nel dettaglio si parte con la definizione degli obiettivi, dapprima strategici e poi operativi, dell'Ente camerale, in relazione ai bisogni delle aziende e degli altri

stakeholders di riferimento (c.d. Ricognizione). In funzione degli obiettivi si definiscono le attività da svolgere, per ognuna delle quali si prevede l'attribuzione di risorse (input), l'effettuazione di processi e l'ottenimento di un output (c.d. Piano delle attività). Il concetto di attività è molto ampio ed applicato alla realtà camerale si traduce in programmi strategici e piani o progetti operativi che porteranno all'ottenimento di determinati risultati specifici in grado di produrre, nel medio lungo termine, un effetto misurabile (outcome) sulla collettività di riferimento (c.d. Impatto).

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 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 (definito in sede di programmazione) è reso misurabile, tramite l'introduzione di opportuni tipici indicatori:

- A) Indicatori di efficacia esterna-outcome;
- B) Indicatori di efficacia interna-output;
- C) Indicatori di efficienza;
- D) Indicatori di qualità.

Il Sistema è strutturato nella logica "a cannocchiale", cioè nell'ottica di una "mappa strategica" che permette di collegare ai diversi livelli (strategico, operativo, di singola unità organizzativa, ecc.) gli obiettivi e le risorse, tangibili e intangibili, ad indicatori previsionali, verificando a consuntivo il raggiungimento dei risultati attesi.

La logica "a cannocchiale", inoltre, consente di rendere integrata e coerente la misurazione della performance a livello di Ente con la misurazione della performance a livello di unità organizzativa, permettendo di splittare l'obiettivo strategico di outcome negli indicatori che misurano le sue determinanti e che ricadono nella sfera di responsabilità di una o più unità organizzative (o area dirigenziale).

La misurazione e valutazione della performance organizzativa 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 effettuare la misurazione della performance, la Camera utilizza l'intero set informativo disponibile (sistemi di controllo di gestione, sistema Pareto, ecc.) sistematizzandolo, integrandolo e rendendolo coerente con gli obiettivi del Sistema.

Ciò permette di rilevare 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 permette all'OIV di formulare un giudizio motivato sull'andamento dell'Ente, esprimendolo su una base predefinita in base alle seguenti opzioni valutative:

- inferiore alle aspettative
- in linea con le aspettative
- superiore alle aspettative.

Al termine della verifica dei risultati conseguiti l'OIV attesta il grado di raggiungimento degli obiettivi in un range compreso tra 0% (mancato raggiungimento) e 100% (completo raggiungimento), con facoltà, in caso di lievi scostamenti negativi - valutate le cause, esogene ed endogene e tenuto conto del contesto - di rilasciare una attestazione completamente positiva.

In ogni caso, qualora la valutazione finale dell'OIV risultasse inferiore a 100%, i fondi attribuiti alla remunerazione della performance saranno proporzionalmente ridotti.

3.2. Il modello adottato dalla Camera di Commercio di Brescia

La Camera di Commercio di Brescia ha adottato il modello della Balance Scorecard.

In relazione a tale scelta vengono identificate, per ogni aree strategiche di attività, quattro prospettive: A) dei processi interni - B) della crescita e dell'apprendimento - C) degli utenti - D) prospettiva finanziaria.

Per ogni prospettiva si identificano gli obiettivi strategici ed operativi ai quali viene associato un target di risultato atteso.

La misurazione e valutazione degli obiettivi strategici ed operativi è effettuata poi in concreto tramite una “scheda analitica” che, coerentemente con la logica a cannocchiale prevista dalla normativa, identifica un determinato numero di indicatori, articolati in coerenza con la struttura organizzativa aziendale, ed opportunamente descritti, strutturati per anno, e associati ad un determinato target obiettivo.

Tali indicatori consentono pertanto di collegare la performance complessiva dell'organizzazione, che è declinata per ciascuna area strategica di attività, con la

performance delle singole unità organizzative, nelle quali essa si articola.

Anche la realizzazione degli obiettivi operativi comporta lo svolgimento di attività che sono oggetto di monitoraggio.

3.2.1 Le finalità della Balance Scorecard

L'Albero della performance è una mappa logica che rappresenta, anche graficamente, come l'azione camerale tradotta in obiettivi di vari livelli e diversa natura si ricomponga in un quadro omogeneo che sintetizza l'attuazione concreta del mandato istituzionale e della missione.

Le Aree strategiche sono state individuate in considerazione delle competenze attribuite alle Camere di Commercio dalla Legge n. 580/1993 così come modificata dal D.Lgs. n. 23/2010 e tenendo conto del programma strategico formulato nel Programma di Mandato per gli anni 2010/2014 dal Consiglio camerale.

L'Albero delle performance rappresenta, quindi, il sistema degli obiettivi camerali in modo "gerarchico" (secondo una logica "Top Down"); le diverse Aree strategiche sono classificate secondo una logica per natura riferita ai contenuti dell'area stessa (promozione alle imprese; servizi alle imprese e regolazione del mercato; gestione delle risorse) e con un legame molto forte tra Area strategica ed Area organizzativa di riferimento che deve raggiungere gli obiettivi fissati.

In questo contesto la Balance scorecard (BSC) ha la funzione di spostare l'attenzione dalle Aree Organizzative e funzionali ai Processi introducendo il concetto di "prospettive di reazione di valore" che guidano l'attività della Camera di Commercio alle quali possono partecipare una o più aree organizzative e che quindi possono essere anche a cavallo di diverse Aree strategiche.

La rappresentazione degli obiettivi della Camera di Commercio secondo la logica dell'Albero delle performance e la rappresentazione secondo la BSC non è antitetica l'una all'altra ma ben si complementare. La prima privilegia l'aspetto della gerarchia degli obiettivi e la loro connotazione organizzativa, la seconda mette in risalto le prospettive di valore su cui si fonda la strategia della Camera di Commercio e poi pone l'accento sulle aree organizzative e sugli indicatori riferiti a tali prospettive.

3.2.2 I contenuti della Balance Scorecard

La BSC traduce, quindi, la missione e la strategia in obiettivi e misure organizzate in quattro prospettive: finanziaria, cliente/utente, dei processi gestionali interni, apprendimento e crescita ed è quindi uno strumento utile a implementare la strategia e

per controllarne l'esecuzione attraverso la definizione di obiettivi di performance da raggiungere, indicatori per monitorarne i progressi, target per stabilire i livelli attesi, iniziative per supportarne il perseguimento, divisi in una serie di prospettive legate tra loro da relazioni causa effetto.

Questo moderno sistema di misurazione delle performance si fonda sui seguenti aspetti peculiari:

- Ottica Multidimensionale: consiste nella descrizione e misurazione della performance rispetto alle diverse dimensioni (obiettivi strategici, soddisfazione utenza/clienti, efficienza interna e apprendimento) al fine di evitare la miopia nel processo di valutazione.
- Centralità della strategia: La strategia viene descritta attraverso la mappa strategica (pluriennale ed annuale) che deve evidenziare il legame che sussiste tra i bisogni delle imprese, missione istituzionale, priorità politiche, aree strategiche, piani operativi e indicatori dell'Ente.
- Integrazione tra gestione strategica e gestione operativa: si concretizza nella chiara definizione dei contributi dei singoli titolari delle Aree della Camera di Commercio nella realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ente. Predisponendo gli obiettivi a cascata i dirigenti e il personale delle unità organizzative vengono responsabilizzati verso il raggiungimento di obiettivi di breve termine utili, poiché collegati al raggiungimento di obiettivi strategici di lungo periodo.
- Analisi degli scostamenti: con il sistema della BSC, attraverso lo sviluppo di un cruscotto strategico, è possibile ottenere una valutazione e rappresentazione integrata ed esaustiva del livello di performance atteso e realizzato, con evidenziazione di eventuali scostamenti in modo da consentire eventuali interventi correttivi.

Come detto in precedenza il processo di implementazione della BSC parte dalla definizione delle linee strategiche da intraprendere nel medio-lungo periodo, per poi procedere ad individuare, per ciascuna di esse i fattori critici di successo al fine di individuare i punti su cui focalizzarsi nel breve periodo.

Questo processo si sviluppa in 4 fasi:

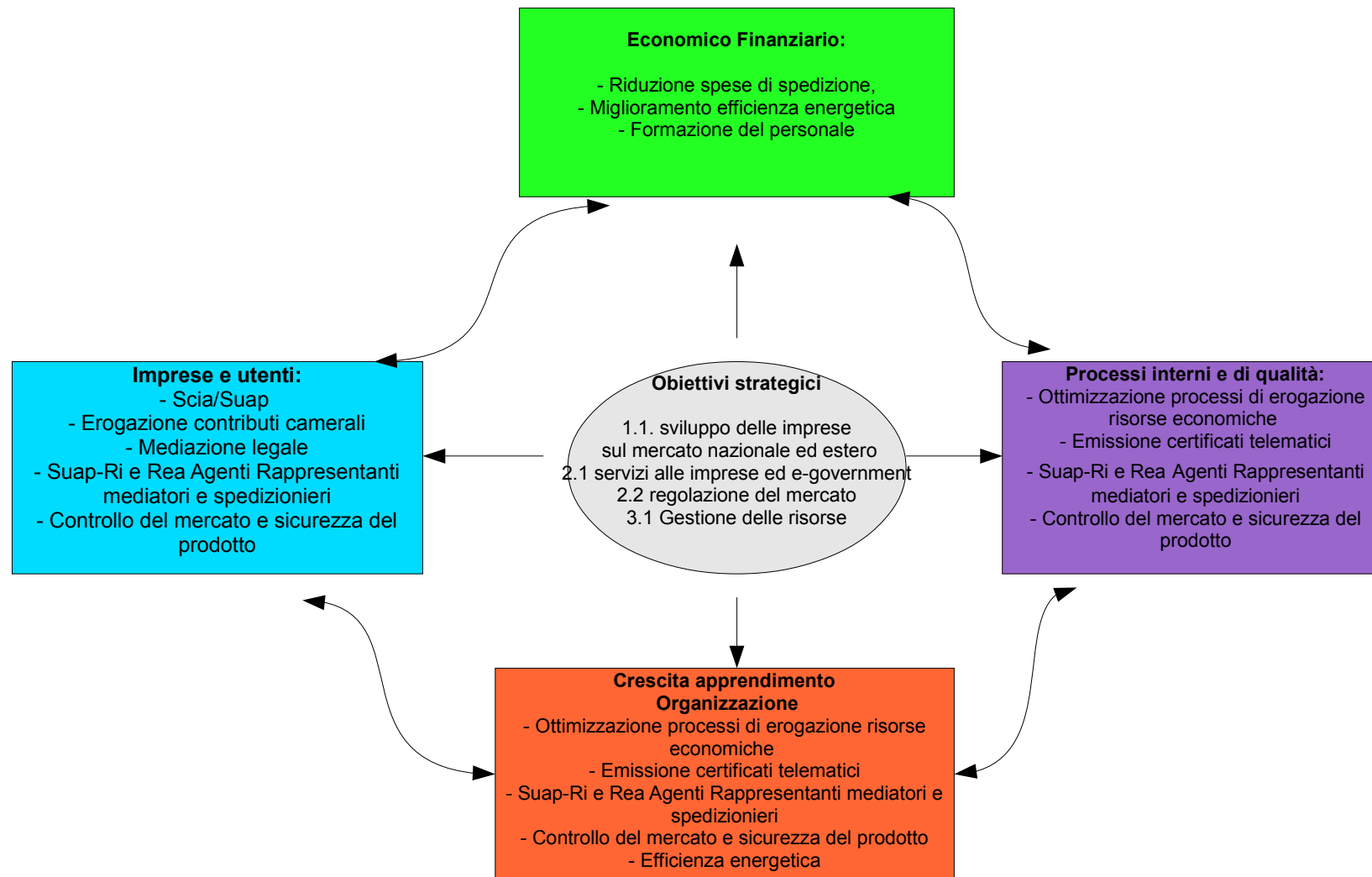
- individuazione delle prospettive di analisi della performance;
- descrizione della Mappa strategica;
- definizione del cruscotto per la misurazione della performance;
- allineamento della strategia alla gestione operativa (Feedback).

La BSC se ben impostata dovrebbe, a regime, avere un mix di misure del risultato finale e delle determinanti delle performance. Le misure del risultato (lead indicator) senza determinanti della performance (lag indicator) non comunicano come devono essere raggiunti i risultati. Inoltre esse non forniscono un'indicazione iniziale sul fatto che la strategia sia realizzata con successo.

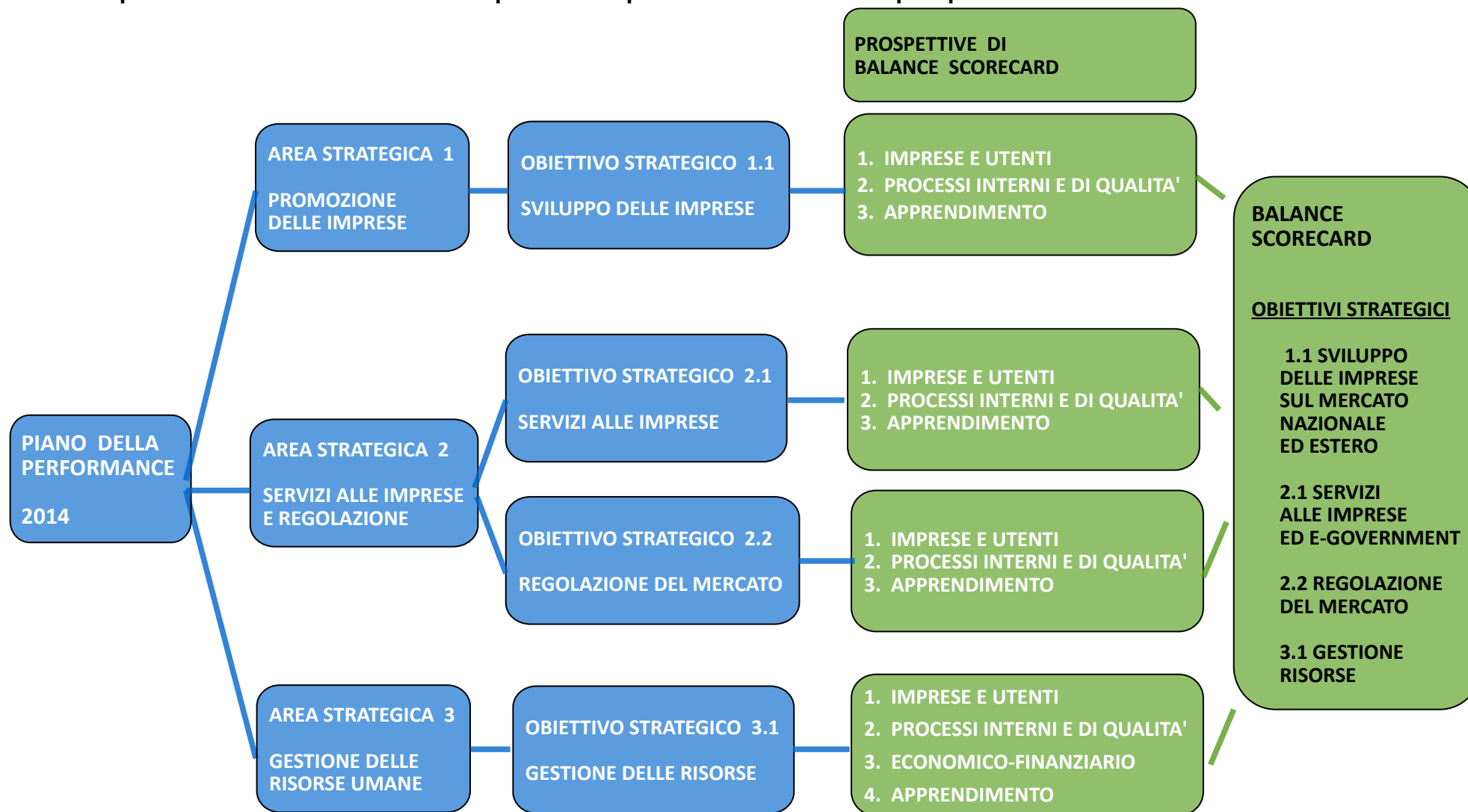
Per contro le determinanti della performance da sole potrebbero senza misure del risultato condurre le singole aree solo a miglioramenti operativi di breve periodo.

Di seguito una esemplificazione dell'integrazione nel Piano della Performance delle quattro prospettive nonché l'integrazione fra albero delle performance e Balance Scorecard.

Esempio: Tab. 1: Balance Score Card: obiettivi strategici ed operativi in 4 prospettive strategiche



Esempio: Tab. 2: la correlazione tra “il piano delle performance 2013” e le prospettive di “Balance Score Card”



3.3. I requisiti minimi del sistema

In coerenza con quanto previsto dalla normativa e dalle delibere CIVIT, la Camera di Commercio di Brescia sviluppa un Sistema di misurazione multidimensionale che distingue chiaramente il beneficio atteso (outcome o soddisfazione finale dei bisogni della collettività), dalle attività da intraprendere per avvicinarsi a tale traguardo.

In questa prospettiva, per ciascuna area strategica di attività, la Camera definisce i propri obiettivi strategici, cui collega degli indicatori utili a misurarne il grado di raggiungimento (indicatori di efficacia esterna-outcome).

Dagli obiettivi strategici discende la necessità di svolgere determinate attività e di erogare determinati servizi. Le modalità attese di svolgimento di tali attività e servizi consentono di definire gli obiettivi operativi, ai quali sono altresì collegati ulteriori indicatori in grado di misurarne il grado di raggiungimento (indicatori di efficacia interna-output).

Secondo la logica a cannocchiale, e nella prospettiva del collegamento tra performance complessiva dell'organizzazione e performance delle unità organizzative, è possibile associare i suddetti obiettivi e indicatori alle diverse unità organizzative.

Classi di obiettivi ed indicatori connessi

Per ogni area strategica di attività si individuano uno o più obiettivi strategici, da tradursi in obiettivi di outcome o obiettivi di specifici programmi strategici.

- 1) Gli obiettivi di outcome hanno una dimensione di lungo periodo (triennale) che deve essere valutata in termini di impatto sulla collettività, in quanto molto spesso connessa con i bisogni primari del cittadino o, più in generale, degli stakeholders.
- 2) Gli obiettivi di specifici programmi strategici invece devono essere valutati sia rispetto all'attuazione del programma che ai suoi effetti. Il grado di raggiungimento di tali obiettivi si misura pertanto tramite indicatori di *output* eventualmente collegati agli indicatori di *outcome*.

Ogni obiettivo strategico è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali vengono definite azioni, tempi, risorse, responsabilità organizzative.

Ogni obiettivo operativo può essere misurato tramite indicatori di output, di efficienza ed efficacia (riferiti alle risorse umane e materiali utilizzate), di qualità dei servizi erogati, ecc.

Gli indicatori relativi a programmi strategici permettono di misurare la performance organizzativa dell'Ente camerale nel suo complesso. Gli indicatori di output dei programmi operativi e quelli di efficienza ed efficacia nell'utilizzo delle risorse

permettono la misurazione della performance a livello di unità organizzativa (o area dirigenziale). Gli indicatori di qualità possono essere utilizzati sia con riferimento alla misurazione della qualità complessiva dei servizi dell'ente sia, più di frequente, per valutare la qualità di specifici servizi offerti agli utenti.

3.4 La quantificazione delle risorse variabili

In relazione ai singoli obiettivi individuati, l'Ente quantifica le ulteriori risorse finanziarie variabili da portare ad incremento del fondo del personale dirigente e non dirigente e definisce il relativo stanziamento nel Bilancio, secondo quanto previsto dall'art. 15 comma 5 del CCNL 1.4.1999 e dall'art. 26 comma 3 del CCNL Dirigenti del 23.12.1999.

A tal fine l'organismo Indipendente di Valutazione è chiamato a certificare ed approvare la valorizzazione dei progetti/obiettivo proposta dai dirigenti in applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance.

Nello specifico, viene attribuito un valore in considerazione della rilevanza oggettiva del progetto per l'Ente, dell'impatto dell'obiettivo sul sistema organizzativo-gestionale dei singoli dirigenti e dell'intera struttura. A seguito della succitata ponderazione viene quindi calcolato il valore economico dei progetti, con le seguenti modalità:

1) Qualificazione e ponderazione del progetto secondo la rilevanza oggettiva, interna/esterna.

AZIONI DEL PROGETTO	GRADO RILEVANZA	COEFFICIENTE
Azioni che incidono sul sistema organizzativo e gestionale della struttura interna	rilevanza bassa	1
Azioni di natura organizzativa dei servizi, che producono benefici diretti alle imprese o che generano economie di spesa destinate a progetti di promozione economica	rilevanza media	3
Azioni dirette a dare attuazione a programmi regionali, nazionali o comunitari, azioni innovative di attuazione della riforma camerale o azioni strategiche individuate dalla Giunta camerale	rilevanza alta	5

2) Criteri per il calcolo del valore economico dei progetti, come sopra qualificati e ponderati:

Il valore complessivo dei progetti deve essere contenuto in un range del 25% - 50% dell'ammontare totale del fondo del personale dirigente e dipendente (parte stabile più parte variabile).

Ogni anno verrà stabilito il valore unitario per punto di coefficiente e la valorizzazione degli obiettivi avverrà con la seguente formula:

% delle risorse stabili x ciascun punto di coefficiente	x i dirigenti
% delle risorse stabili x ciascun punto di coefficiente	x i dipendenti

3) Assegnazione delle risorse alle singole aree dirigenziali, secondo il peso relativo dei dipendenti assegnati all'Area:

Totale valore economico obiettivi dirigenti x % retribuzione di posizione	X i dirigenti
Totale valore economico obiettivi dipendente x % dipendenti dell'Area	X i dipendenti

4) Normalizzazione del peso degli obiettivi strategici e operativi:

Il Dirigente, tenuto conto della rilevanza oggettiva degli obiettivi, come determinata al punto 1, e dell'impegno richiesto al personale, determina il peso relativo di ciascun obiettivo, con uno scostamento di +/- 20 punti rispetto alla rilevanza oggettiva.

3.5 Le schede anagrafiche

La formalizzazione degli obiettivi strategici ed operativi e la misurazione del loro grado di raggiungimento attraverso opportuni indicatori trova definizione nelle schede predisposte annualmente dai Dirigenti e dal Segretario Generale, come validate dall'OIV ed approvate dalla Giunta.

La scheda presenta in primo luogo un'intestazione dove viene riportato l'obiettivo oggetto di analisi, il suo peso nell'area dirigenziale di pertinenza, l'ambito, la prospettiva, il rispettivo peso strategico.

Il corpo della scheda si ripartisce poi in tre macrosezioni.

Nella prima sezione viene descritto l'obiettivo, il beneficio atteso dalla sua implementazione e le azioni concrete che la Camera vuole porre in essere per il suo raggiungimento (sia il beneficio atteso che le azioni da intraprendere vengono declinate in un orizzonte pluriennale).

Nella seconda sezione sono elencati gli indicatori che si sono prescelti per la verifica del

raggiungimento dell'obiettivo. In particolare viene fornita una definizione tecnica dell'indicatore che specifica ciò che esso misura e l'unità di misura di riferimento, la tipologia di appartenenza dell'indicatore, il valore storico di riferimento, il target atteso per tempistiche di monitoraggio (30 giugno e 31 dicembre di ogni anno).

Infine viene indicato il peso assegnato all'indicatore nella valutazione complessiva del raggiungimento dell'obiettivo (se il metodo di calcolo non risulta immediatamente identificabile viene specificato anche il metodo e l'algoritmo di calcolo).

L'indicazione dei target è di centrale importanza poiché è tramite questo valore che si verifica se il livello desiderato di performance è stato raggiunto, superato o disatteso e su questo valore il Dirigente dovrà relazionare al Segretario Generale e/o all'OIV.

Nella terza sezione vanno poi inseriti i costi destinati dal budget al raggiungimento dell'obiettivo.

Infine nell'ultima sezione si evidenzia la reportistica per ogni singolo indicatore riportando la fonte dei dati dalla quale si ricavano le informazioni necessarie al calcolo dell'indicatore e che dovranno essere presentati all'OIV per la validazione del grado di raggiungimento del progetto.

SCHEDA OBIETTIVI

Obiettivo	Peso dell'obiettivo dirigenziale
Ambito strategico	Peso
Prospettiva strategica	Peso

Descrizione	
Beneficio atteso	
Azioni da intraprendere	

Servizi	
Aree	
Responsabili	
Impegno Richiesto:	
Rilevanza oggettiva	
Finalità	
Valore economico del progetto (Fondo Dirigenti)	
Valore economico del progetto (Fondo Dipendenti)	

Indicatori

Indicatore 1 (definizione tecnica)			
Tipo di indicatore: ☐ efficacia esterna ☐ efficacia interna ☐ efficienza ☐ qualità			
Target storico di riferimento	Valore target/obiettivo valore		Peso
	Al 30/6	Al 31/12	

Indicatore 2 (definizione tecnica)			
Tipo di indicatore: ☐ efficacia esterna ☐ efficacia interna ☐ efficienza ☐ qualità			
Target storico di riferimento	Valore target/obiettivo valore		Peso
	Al 30/6	Al 31/12	

Indicatore 3 (definizione tecnica)			
Tipo di indicatore: ☐ efficacia esterna ☐ efficacia interna ☐ efficienza ☐ qualità			
Target storico di riferimento	Valore target/obiettivo valore		Peso
	Al 30/6	Al 31/12	

Entrate e costi diretti del progetto

Importo	Conto Ricavo/Costo	Budget
---------	--------------------	--------

Documentazione e report finali, con riferimento ai singoli indicatori:

Indicatore, fonte dei dati	Documentazione e report da presentare, su richiesta, all'OIV per la validazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo
1	
2	
3	

4. La performance individuale: come, chi e quando si misura

4.1. Premesse

La performance individuale è l'insieme dei risultati conseguiti dal dipendente camerale in relazione al contributo dato al conseguimento della mission dell'Ente.

Il rendimento complessivo è misurato con riguardo all'organizzazione nel suo insieme e nelle articolazioni interne, in relazione ai:

- risultati
- comportamenti (e competenze).

Man mano che si prendono in considerazione dipendenti caratterizzati da inquadramenti professionali più elevati, assume un maggiore rilievo nella valutazione di essi il grado di raggiungimento dei risultati. Per converso, i comportamenti rappresentano la componente fondamentale di valutazione per il personale inquadrato nelle categorie meno elevate, in quanto espressione del contributo apportato ai risultati medesimi.

Il fine ultimo di questa analisi è quello di assicurare elevati standard qualitativi nell'erogazione dei servizi che la Camera di Commercio fornisce nonché definire uno strumento utile per la determinazione degli incentivi economici da distribuire fra i dipendenti.

I principi su cui si incardina il sistema di misurazione e valutazione della performance individuali sono i seguenti:

- 1) La valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti è effettuata dai dirigenti in considerazione della partecipazione sia diretta che indiretta alla realizzazione degli obiettivi annualmente assegnati ai Dirigenti.
- 2) La valutazione è collegata sia al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali sia alla qualità del contributo assicurato dal dipendente, in misura superiore alla prestazione lavorativa media, al miglioramento complessivo dell'attività degli uffici e dei servizi erogati all'utenza.
- 3) Il sistema premiante deve riconoscere il merito individuale nonché i risultati collettivi conseguiti nel raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi previsti annualmente nel Piano della Performance. A tal fine verrà valutata la partecipazione sia diretta che indiretta alla realizzazione degli obiettivi annuali.
- 4) Una volta eseguita la valutazione della performance i compensi devono essere distribuiti secondo criteri selettivi e meritocratici, sulla base di differenti fasce di merito, in relazione all'effettivo apporto individuale, al fine di assicurare il miglioramento della qualità dei servizi nonché la crescita delle competenze,

garantendo allo stesso tempo equità e flessibilità.

- 5) In conformità a quanto previsto dal D.Lgs. 150/2009 i compensi per la produttività possono essere erogati solamente a condizione che risulti una verifica positiva sui risultati ottenuti.
- 6) La valutazione della performance individuale può prevedere anche forme di valutazione più partecipate (cd. autovalutazione). In via sperimentale è lasciata a ciascun Dirigente la facoltà di coinvolgere i dipendenti nell'attività di valutazione (ad es. il dipendente potrebbe proporre una sua % di valutazione).

4.2. I contenuti del Sistema

La determinazione degli obiettivi non può che essere legata al Piano della Performance dell'Ente, con cui, annualmente, si assegnano per ogni area organizzativa gli obiettivi operativi funzionali al miglioramento complessivo dell'intera macchina camerale.

Questi obiettivi sono comunicati a tutti i dipendenti in modo che, fin dall'inizio, sia chiaro ad ogni soggetto quali saranno i risultati a cui tende l'organizzazione per l'anno in corso ed il grado di partecipazione sia diretta che indiretta individualmente richiesta alla realizzazione degli obiettivi.

I dirigenti partecipano attivamente all'individuazione degli obiettivi che vengono condivisi con la Giunta, il Segretario Generale e l'OIV. La comunicazione degli obiettivi avviene di fatto nel momento stesso dell'approvazione del Piano.

A consuntivo, a conclusione dell'anno di riferimento, si verifica, in concreto, il raggiungimento degli obiettivi indicati come sopra.

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- c) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Per il personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità la misurazione e valutazione della performance è svolta dal Segretario Generale e viene collegata:

- a) al grado di autonomia decisionale;
- b) alla capacità di perseguire obiettivi;

- c) alla qualità dell'apporto personale specifico;
- d) al comportamento organizzativo.

In riferimento ai dipendenti, invece, la misurazione e valutazione della performance è svolta dai Dirigenti sentiti i Responsabili di Servizio e d'Ufficio, valutando complessivamente sia la partecipazione diretta che indiretta, e viene collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di Area (performance collettiva);
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi (performance individuale).

Il processo di misurazione e valutazione si articola in modo differenziato a seconda del livello a cui accede.

I Dirigenti redigono una relazione dei risultati raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

L'OIV valida la Relazione sulla Performance, certifica la metodologia applicata ed elabora un resoconto annuale sui risultati conseguiti per l'attribuzione dei premi.

La Giunta verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi, analizza le valutazioni fatte dai Dirigenti e convalida il resoconto annuale certificato dall'OIV.

Il Presidente attribuisce, con proprio provvedimento, la retribuzione di risultato al Segretario Generale, sulla base della proposta dell'OIV.

Il Segretario Generale attribuisce con proprio provvedimento, sulla base della proposta dell'OIV, la retribuzione di risultato al personale dirigente ed al personale responsabile di unità organizzativa, nonché la produttività al personale non dirigente.

Il personale dipendente è valutato dal Dirigente dell'Area attraverso il sistema di valutazione permanente.

Tale sistema è strutturato in modo da agevolare il dirigente nell'attribuzione di una valutazione circoscritta all'anno di riferimento (senza rifarsi a giudizi espressi in precedenza che possono indurre il valutatore a mantenere costante il giudizio sul dipendente) in modo da identificare l'effettivo contributo dei singoli dipendenti e, di conseguenza, la produttività da attribuire loro.

Annualmente si predisporranno i fattori su cui verrà basata la valutazione.

Tali fattori prenderanno in considerazione entrambe le visuali di massima su cui può strutturarsi la valutazione:

- a) approccio basato sugli *obiettivi*, che valuta la prestazione diretta ed indiretta sulla base del grado di conseguimento di obiettivi predefiniti;

- b) approccio basato sui *comportamenti*, che punta a valutare le competenze professionali mostrate dal dipendente nel contesto lavorativo (ad esempio valutazione della capacità di organizzare e riorganizzare i processi di lavoro per rendere più efficace l'operatività dell'ufficio e il raggiungimento degli obiettivi).

I fattori così individuati, saranno poi applicati diversamente per le varie categorie del personale in riferimento alle concrete mansioni ricoperte.

Ad ognuno dei fattori di giudizio individuati sarà legata una scala di valutazione che potrà essere espressa in molteplici modi (ad esempio un voto, in termini percentuali, una rappresentazione grafica delle performance ottenute, ecc.).

La Camera di Commercio si impegna ad adottare scale non eccessivamente complesse al duplice fine di facilitare il lavoro dei valutatori e di garantire una facile comprensione da parte del valutato.

Al fine di garantire che la valutazione sia svolta dal dirigente nel modo più differenziato possibile la Camera di Commercio può utilizzare strumenti atti a verificare il grado di differenziazione (ad esempio attraverso il calcolo dello scarto quadratico medio).

La valutazione attribuita al dipendente è fatta in termini "assoluti", considerando la prestazione del dipendente come se fosse l'unica, mentre la distribuzione della produttività verrà invece svolta in termini "relativi" avendo riferimento a tutti i dipendenti della medesima area.

La somma dei valori attribuiti per ogni fattore al dipendente costituisce la sua valutazione finale ed esprime dunque quanto il dipendente "merita" di premio incentivante.

4.3. Esplicitazione del collegamento fra risultati individuali e sistemi incentivanti

Per la determinazione della retribuzione di risultato del Segretario Generale e dei Dirigenti non si può prescindere dagli specifici obiettivi dirigenziali definiti annualmente nel Piano della Performance, relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità di ciascun dirigente.

La determinazione della retribuzione di risultato sarà pertanto definita dalla Giunta camerale contestualmente alla approvazione del Fondo delle risorse destinate al finanziamento della retribuzione di posizione e di risultato del personale dirigenziale, da corrispondere in rapporto al grado di verifica e certificazione dei risultati di gestione, conseguiti al termine dell'anno, in coerenza con gli obiettivi del Piano della performance.

Per l'erogazione annuale della retribuzione di risultato dei dipendenti incaricati di posizione organizzativa, è destinata una quota non inferiore al 15% delle risorse complessivamente finalizzate alla erogazione della retribuzione di posizione e di risultato di tutte le posizioni organizzative previste, da corrispondere secondo le percentuali di merito della valutazione dell'attività svolta annualmente, in coerenza con gli obiettivi del Piano della performance.

Per i dipendenti, l'entità delle risorse per incentivare la produttività è stabilita dalla contrattazione decentrata, nei limiti delle risorse del fondo definite dalla Giunta camerale, da corrispondere nel modo seguente:

- il Fondo A, collegato alla performance organizzativa, distribuito in funzione del livello professionale e della presenza in servizio, è destinato a compensare il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ente definiti nel Piano della Performance, sulla base del parere espresso dall'O.I.V.;
- il Fondo B, collegato alla performance individuale, distribuito sulla base dell'apporto del singolo dipendente al raggiungimento degli obiettivi o al miglioramento dell'attività dell'Ente, è destinato a compensare il merito e l'impegno individuale di ogni dipendente, secondo i criteri individuati dal Sistema di Valutazione Permanente.

La concreta quantificazione del compenso legato al Fondo B viene svolta prendendo in considerazione la percentuale di valutazione attribuita al dipendente nella scheda di valutazione ponderata rispetto all'impegnativa oraria annua e al periodo di lavoro effettuato.

5. Le procedure di conciliazione

La Camera di Commercio intende assicurare apposite procedure di conciliazione in riferimento alla valutazione della performance individuale.

L'obiettivo è di predisporre procedure snelle e rapide che non pregiudichino le ragioni del valutato e che al contempo non compromettano o rallentino la normale attività dell'Ente.

Quanto alla loro natura, bisogna aver riguardo al fatto che sono procedure gestionali di carattere organizzativo e non procedimenti amministrativi; da ciò deriva che questi esulano dalla legge sul processo amministrativo e sono invece soggetti al rispetto dei principi a carattere generale come la celerità, l'efficacia, l'efficienza e l'economicità.

Per le valutazioni sui dipendenti l'organo conciliatore è stato individuato nel Segretario Generale in qualità di datore di lavoro che opera nel giudizio in posizione sovraordinata e terza rispetto alle valutazioni poste in essere dal Dirigente.

La procedura attualmente in uso prevede che il dipendente, entro 7 giorni dalla comunicazione della sua valutazione, possa presentare ricorso scritto al Segretario Generale, con l'eventuale assistenza di un rappresentante sindacale, per la revisione del giudizio attribuitogli. Il Segretario Generale si pronuncia sulla fondatezza del ricorso nei 7 giorni successivi.

6. Il processo di rendicontazione e valutazione della performance organizzativa

6.1. Premessa

Il processo di misurazione e valutazione organizzativa può essere scomposto in 3 momenti essenziali ai fini della misurazione e valutazione della performance: *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*.

La corretta implementazione del Sistema comporta, infatti, lo svolgimento di numerose attività nella cadenza temporale determinata e con strumenti e modalità adeguate da parte dei soggetti coinvolti ai diversi livelli di responsabilità: secondo le fasi, i tempi, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, come prescritte dal decreto 150/2009.

Di seguito saranno dunque esposte le fasi in cui la Camera di Commercio di Brescia scandisce la gestione della performance organizzativa e, per ognuna di queste, sarà riportata una breve descrizione, la relativa scadenza e l'indicazione dei soggetti responsabili.

6.2. Monitoraggio intermedio

La Camera di commercio di Brescia effettua il monitoraggio della performance organizzativa con cadenza semestrale, al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi.

Il Gruppo di lavoro per il ciclo della performance cura il processo di monitoraggio della performance organizzativa. La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, dai Dirigenti o incaricati di Posizione Organizzativa, mediante la compilazione di apposite Schede di monitoraggio.

Il Segretario Generale, sulla base dei dati validati dai Dirigenti, in collaborazione con l'OIV, predispone la comunicazione alla Giunta sullo stato di avanzamento degli obiettivi.

6.3. Misurazione finale della performance organizzativa

PRIMA FASE:

Entro il 31 dicembre di ogni anno viene svolta una analisi normativa e delle linee guida CIVIT e si procede ad individuare un format di Ente per la rendicontazione.

Questa fase è sotto la responsabilità del Segretario Generale e del Gruppo di lavoro per il ciclo della performance in collaborazione con l'OIV.

SECONDA FASE:

Entro i primi venti giorni del mese di gennaio si procede alla raccolta ed elaborazione dei dati.

Questa attività di raccolta ed elaborazione viene affidata al dirigente di ogni area che se ne assume la relativa responsabilità.

TERZA FASE:

Nell'ultima decade di gennaio si procede alla stesura, redazione e validazione della Relazione sulla performance.

I soggetti responsabili della redazione del documento sono il Segretario Generale e i soggetti facenti parte del Gruppo di lavoro per il ciclo della performance in collaborazione con l'OIV.

Il soggetto responsabile della validazione della Relazione della performance è l'Organismo Indipendente di Valutazione che deve procedere alla validazione entro la prima metà del mese di febbraio.

QUARTA FASE:

Nel mese di febbraio di ogni anno viene approvata la prima parte della Relazione sulla performance; questa parte della relazione comprende le informazioni necessarie per la quantificazione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai Dirigenti, funzionali all'erogazione del premio di produttività.

Tale attività è sotto la responsabilità della Giunta camerale, che approva con proprio atto formale la relazione sulla performance e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi annualmente assegnati.

QUINTA FASE

Entro il mese di giugno (e comunque successivamente all'approvazione del bilancio di esercizio) si approva la seconda parte della Relazione sulla performance aggiungendo i dati di interesse per gli stakeholder: obiettivi e distribuzione dei premi per il miglioramento della produttività; indicazione dello stato di salute dell'Ente; azioni per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Tale attività è scindibile in due momenti: la redazione della relazione da parte degli uffici del personale e della ragioneria e l'approvazione della Giunta.

SESTA FASE

Entro il 30 giugno si procede alla pubblicazione della Relazione sulla performance nella sua interezza sul sito della Camera di Commercio di Brescia e la stessa viene inviata ad

Unioncamere.

Tale adempimento è sotto la responsabilità del Gruppo di lavoro per il ciclo della performance.

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

7.1. Premessa

Questa sezione del Documento illustra come i sistemi di programmazione e controllo (strategico e di gestione) già implementati dalla Camera di Commercio di Brescia si coordinano e raccordano con i contenuti del Sistema di misurazione e valutazione.

La necessità di forme di raccordo e coordinamento è data dalle esigenze che struttura e contenuti dei sistemi di programmazione e controllo siano resi coerenti con le necessità informative dettate dal Sistema di misurazione e valutazione della performance.

7.2. Coordinamento con i sistemi di controllo strategico e controllo di gestione

Al fine di mettere a sistema gli strumenti già esistenti ed in uso presso la Camera di Commercio di Brescia 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.

Il D.P.R. n. 254 del 2005, 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 (art.28), può fornire un supporto attraverso sistemi 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 svolti 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 sono quindi 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 avviene attraverso l'implementazione di sistemi di estrazione dei dati (automatizzati e manuali) che consentono 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) sono progettati ed implementati in coerenza con le caratteristiche del sistema di estrazione ed integrazione dei dati messo a punto dalla Camera.

7.3. I sistemi di programmazione

Il sistema di misurazione e valutazione attraverso la formalizzazione di un sistema di indicatori coerenti e misurabili consente il coordinamento con i principali documenti di programmazione.

Con riferimento al collegamento tra obiettivi e risorse, infatti, il Decreto presidenziale prevede, all'art. 8, la redazione del Budget direzionale con cui sono attribuiti, ai centri di responsabilità individuati all'interno delle funzioni istituzionali, le risorse disponibili. Il Segretario Generale (ai sensi del co 3) "sulla base del budget direzionale assegna ai Dirigenti la competenza in ordine alle risorse in esso previste".

La Giunta (ai sensi del c.4) sulla base delle indicazioni dell'organo di valutazione strategica "determina i parametri per la valutazione dei risultati da conseguire nello svolgimento dei progetti da realizzare, in attuazione dei programmi prefissati nella relazione previsionale e programmatica".

A regime i contenuti dei Documenti di programmazione saranno correlati in modo coerente con i contenuti del Piano della performance il cui processo di elaborazione si

avvia durante l'estate, parallelamente alla redazione dei suddetti documenti di programmazione, e termina con la formale approvazione del bilancio.

8. Modalità di raccordo ed integrazione con gli adempimenti in merito alla trasparenza e prevenzione della corruzione

Si ricorda infine che gli ultimi aggiornamenti normativi prevedono che il ciclo di gestione della performance venga coordinato anche con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (reso obbligatorio con Legge 6/11/2012 n. 190 recante Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione).

I due Piani risultano fra loro collegati.

In primo luogo perché il Piano della performance si porrà come utile strumento di partenza per la definizione del Piano di prevenzione della corruzione: la mappatura dei processi predisposta in occasione della redazione del Piano della performance sarà infatti la base per l'analisi del rischio di corruzione.

In secondo luogo il collegamento si ha anche sui contenuti poiché si prevede esplicitamente che gli adempimenti, i compiti e le responsabilità contemplati nel Piano Triennale di Prevenzione della corruzione vengano inseriti ed integrati anche nell'ambito del ciclo della performance.

*** **

L'OIV, analizzato il testo del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, ritiene il documento integralmente approvato.

Organismo con funzioni analoghe all'OIV

Prof. Claudio Teodori

IL SEGRETARIO GENERALE

(Dr Massimo Ziletti)

IL PRESIDENTE

(Dr Giuseppe Ambrosi)

Firma digitale ai sensi dell'art. 24 del d.lgs. 7 marzo 2005, n. 82

"Codice dell'amministrazione digitale"