

**Allegato "B" al verbale dell'OIV in data 17 gennaio 2024**



**CAMERA DI COMMERCIO**  
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA  
**BRESCIA**

***Il Sistema di misurazione e valutazione  
della performance***

approvato con Delibera n. 81 del 21/7/21  
e da ultimo modificato con delibera n. 2 del 29/01/ 2024

## Indice generale

PREMESSA .....	3
1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA.....	4
1.1. Natura dell'Ente e principali competenze.....	4
1.2 Organizzazione dell'Ente.....	6
2. IL SISTEMA.....	9
Il Sistema: schematizzazione logica.....	11
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	12
3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati	14
3.2 Monitoraggio intermedio, rendicontazione finale: fasi, attori e tempi del processo	16
3.2.1 Valutazione della performance organizzativa	18
4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	19
4.1 Requisiti e principi	19
4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale	20
4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale	20
4.2.2 Personale con incarico di Elevata Qualificazione	20
4.2.3 Personale non dirigente	20
4.3 Modalità di valutazione della performance individuale	21
4.4 Procedure di conciliazione	22
5. QUANTIFICAZIONE DELLE RISORSE VARIABILI.....	24
6. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI.....	26
6.1 Modalità di raccordo ed integrazione con gli adempimenti in merito alla trasparenza e prevenzione della corruzione	27
7. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA .....	28
APPENDICE	
◇ <u>Scheda di programmazione</u>	
Scheda obiettivo strategico.....	29
Scheda obiettivo operativo.....	30
Scheda di monitoraggio obiettivi al 30/6 - Scheda obiettivo strategico/operativo.....	31
◇ <u>Scheda di rendicontazione obiettivi al 31/12 e valutazione performance organizzativa</u>	
a) Scheda obiettivi strategici.....	32
b) Scheda obiettivi operativi.....	33
c) scheda di riepilogo per Aree Strategiche.....	34
d) Scheda di riepilogo per Aree di Responsabilità Dirigenziale.....	35
◇ <u>Schede di valutazione individuale</u>	36

## **PREMESSA**

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di Commercio di Brescia, prescritto dall'art. 7 c. 1 e 3 del D.Lgs. 150/2009, come modificato dal D. Lgs. n. n. 74/2017, descrive le metodologie e i processi attraverso i quali l'Ente valuta annualmente la performance organizzativa e individuale del personale, anche di qualifica dirigenziale. A tal fine la Giunta camerale annualmente adotta e aggiorna, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

I successivi articoli 8 e 9, del del D.Lgs. 150/2009, come modificato dal D. Lgs. n. 74/2017, definiscono rispettivamente, gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa e della performance individuale. L'articolo 10, comma 1, della citata disposizione normativa prevede ulteriormente che, al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche redigono e pubblicano sul sito istituzionale entro il 31 gennaio di ciascun anno, il Piano della performance, documento programmatico triennale, che individua, tra l'altro, gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

Tale Piano è ora ricompreso ai sensi dell'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 nell'ambito del **Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)** il quale costituisce il documento unico di programmazione e governance che assorbe molti dei Piani che in precedenza le amministrazioni pubbliche erano tenute a predisporre annualmente: performance, fabbisogni del personale, parità di genere, lavoro agile, anticorruzione.

I contenuti del documento che illustra il sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, in applicazione del D.Lgs. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. 74/2017, delle delibere Civit e delle Linee Guida Unioncamere 2018, che sostituiscono per le Camere di Commercio le delibere Civit/Anac n. 89/2010, 104/2010, 114/2010 e 1/2012 paragrafi n. 3 e 4 - possono essere così sintetizzati:

- *Cosa* si misura e si valuta: la definizione del sistema
- *Come* si misura e valuta la performance organizzativa
- *La performance organizzativa: come, chi e quando si misura*
- 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

## 1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA


### 1.1. Natura dell'Ente e principali competenze


La Camera di Commercio di Brescia, in virtù della legge 580/1993 e successive modifiche, è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo, nell'ambito delle economie locali.


L'art. 2 della L. 580/93, come modificato dal D.Lgs. 219/2016, ha definito le funzioni svolte dagli Enti che sono riconducibili ai seguenti temi:

- Semplificazione e trasparenza
- Digitalizzazione
- Orientamento al lavoro e alle professioni
- Internazionalizzazione
- Turismo e cultura
- Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti
- Ambiente e sviluppo sostenibile
- Tutela e legalità

Di seguito si elencano le principali competenze:

	<b>Semplificazione e Trasparenza</b>
➤ Gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi e Diritto annuale	
➤ Gestione Suap e fascicolo elettronico di impresa	
➤ Assistenza qualificata alle imprese	

	<b>Digitalizzazione</b>
➤ Creazione Punti Impresa Digitale	
➤ Gestione progetti di diffusione della digitalizzazione delle imprese	
➤ Servizi connessi all'Agenzia digitale	

	<b>Orientamento al lavoro e alle professioni</b>
➤ Orientamento e sostegno per la creazione di impresa	
➤ Iniziative di sensibilizzazione per favorire l'alternanza scuola - lavoro	

- Supporto incontro domanda-offerta di lavoro
- Certificazione competenze
- Percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento e formazione per il lavoro



### **Internazionalizzazione**

- Informazione, formazione, assistenza all'export
- Servizi certificativi per l'export
- Organizzazione di eventi per l'estero in sinergia con MISE ed ICE



### **Turismo e cultura**

- Iniziative a sostegno del settore turistico
- Iniziative a sostegno dei beni culturali



### **Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti**

- Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa
- Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni
- Osservatori economici



### **Ambiente e sviluppo sostenibile**

- Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile
- Tenuta Albo gestori ambientali
- Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale



### **Tutela e legalità**

- Tutela della legalità
- Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato
- Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti
- Sanzioni amministrative
- Metrologia legale
- Registro nazionale dei protesti
- Composizione delle controversie e delle situazioni di crisi
- Rilevazione prezzi/tariffe e Borse Merci
- Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e Organismi di controllo
- Tutela della proprietà industriale

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.

## **1.2 Organizzazione dell'Ente**

### **GLI ORGANI**

Ai sensi della L. 580/1993, sono organi della Camera di commercio di Brescia:

- il Consiglio, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci e nel quale siedono i rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l'economia provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative nel territorio) accanto a un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori e ad uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori;
- la Giunta, organo esecutivo dell'ente, composta dal Presidente e da 7 membri eletti dal Consiglio camerale;
- il Presidente, che ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera, del Consiglio e della Giunta;
- il Collegio dei Revisori dei conti, organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

L'ente si avvale, inoltre, dell'Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV), che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico, nonché nell'attuazione e monitoraggio del presente Sistema di misurazione e valutazione della Performance.

### **LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA**

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.

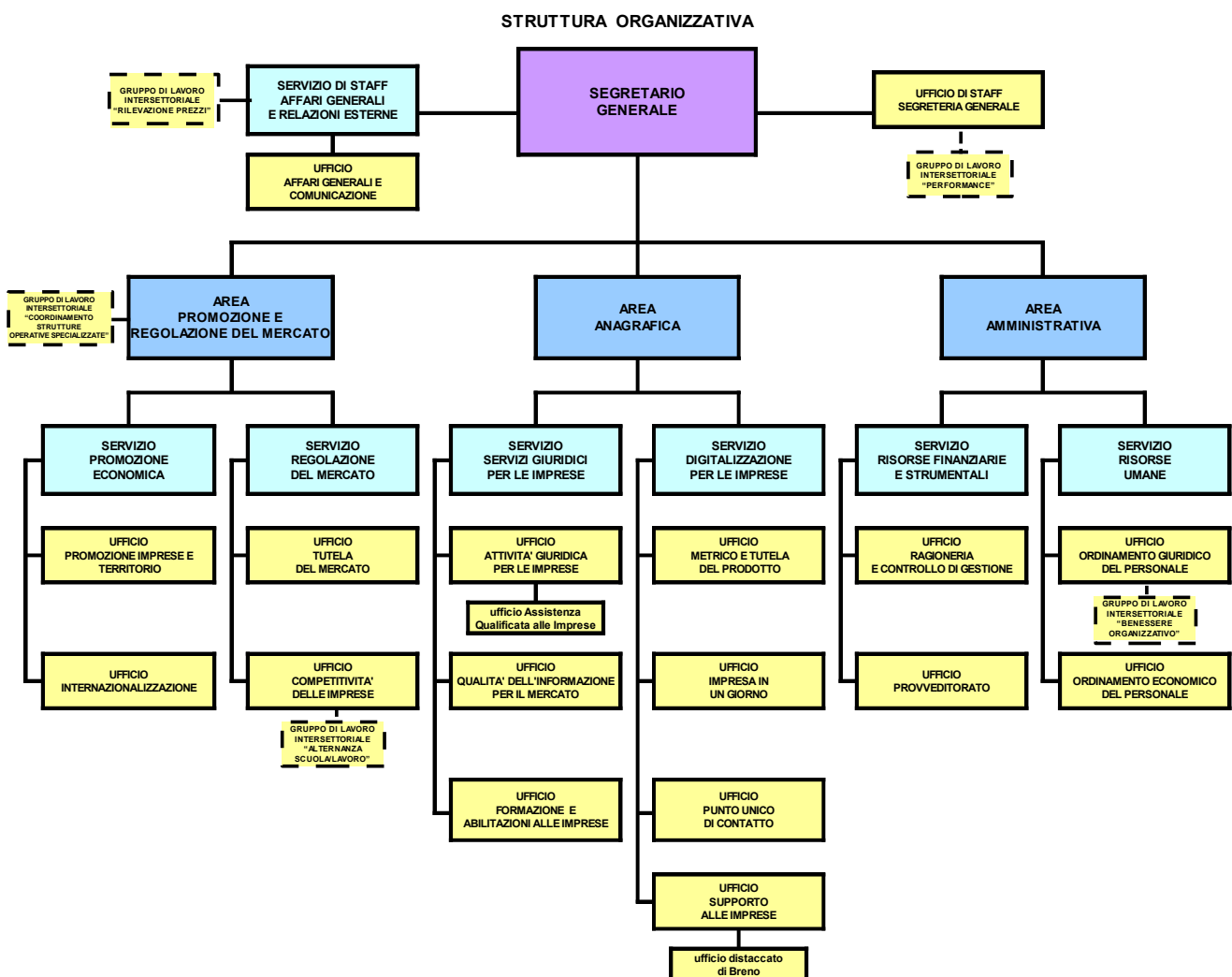
La struttura organizzativa è composta da tre Aree organizzative (Promozione, Anagrafica, Amministrativa) attribuite alla responsabilità dei rispettivi Dirigenti. A ciascuna Area fanno capo più Servizi ed Uffici, corrispondenti a settori di intervento omogenei o a servizi interni specifici, che consentono una migliore organizzazione ed un potenziamento dei servizi erogati.

Trovano collocazione autonoma l'Ufficio di Staff della Segreteria Generale, che cura le relazioni esterne e

svolge prevalentemente funzioni di assistenza agli organi politici e ai dirigenti e di coordinamento del processo relativo al Ciclo della Performance, ed il Servizio di Staff Affari Generali e Relazioni esterne, di supporto alle attività ed alle iniziative che riguardano i rapporti con l'esterno, alle dirette dipendenze del Segretario Generale.

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.

## nuova struttura organizzativa



All'inizio di ogni anno il Segretario Generale adotta un Ordine di Servizio con il quale definisce l'organigramma e le competenze degli uffici. Per ulteriori informazioni sulle attività svolte dalle singole Aree si rimanda alle sezioni del sito internet camerale dedicate a ciascuna Area.

## **IL SISTEMA ALLARGATO**

La Camera di Commercio di Brescia opera insieme alla sua Azienda Speciale Pro Brixia, che è soggetto strumentale alle politiche camerali negli ambiti che riguardano l'internazionalizzazione, la gestione della Borsa immobiliare e del Padiglione Fieristico "Brixia Forum", struttura multi-espositiva flessibile che ospita eventi e manifestazioni fieristiche.



## 2. IL SISTEMA

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance definisce:

- le modalità di costruzione di obiettivi e relativi indicatori, ai diversi livelli (strategico, operativo, individuale);
- la produzione di reportistica avente rilevanza interna;
- la messa a punto della strumentazione operativa (sistema informativo, modelli di report, schede, ecc.);
- l'elaborazione di output (documenti) aventi rilevanza esterna all'ente;
- il presidio delle diverse fasi, con relative tempistiche e responsabilità in capo ai vari soggetti coinvolti.

Diversi sono i soggetti coinvolti nel ciclo della Performance, per ognuno dei quali viene di seguito descritta la relativa competenza/funzione.

Gli organi di indirizzo politico sono i soggetti che forniscono l'input all'intero processo e, quindi, delineano il quadro strategico entro il quale esso deve dipanarsi. Il Consiglio approva, infatti, il Programma pluriennale e la Relazione Previsionale e Programmatica, mentre alla Giunta è demandata l'approvazione dei documenti specificamente previsti dalla normativa in materia di Ciclo della performance (Piano e Relazione); altresì, la Giunta viene chiamata in causa in sede di valutazione (in itinere o conclusiva) della Performance organizzativa dell'ente affinché possa apprezzarne il grado di coerenza rispetto agli input e ai desiderata iniziali.

Il Segretario Generale, sentiti i Dirigenti e i titolari di posizione organizzativa (P.O.) nel quadro delle linee approvate dal Consiglio e stabilite nella programmazione pluriennale di mandato dell'ente, sottopone a validazione dell'OIV la proposta degli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, ed i conseguenti obiettivi operativi nonché i programmi d'azione a questi correlati, tenendo conto delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili. Il Piano validato dall'OIV viene presentato alla Giunta per l'approvazione.

Gli obiettivi strategici, sono di norma articolati su un orizzonte triennale, mentre i correlati obiettivi operativi si realizzano nell'annualità. Gli obiettivi possono essere anche trasversali a più Aree Dirigenziali e per ogni obiettivo vengono definiti indicatori di risultati e target.

Dirigenti e P.O. sono parte attiva, anche nella successiva fase di valutazione della Performance organizzativa, allorché Segretario Generale, Dirigenti e P.O. esaminano (in corso d'anno e al termine di esso), insieme alle strutture di supporto, il livello di performance espressa dagli indicatori e il conseguente grado di

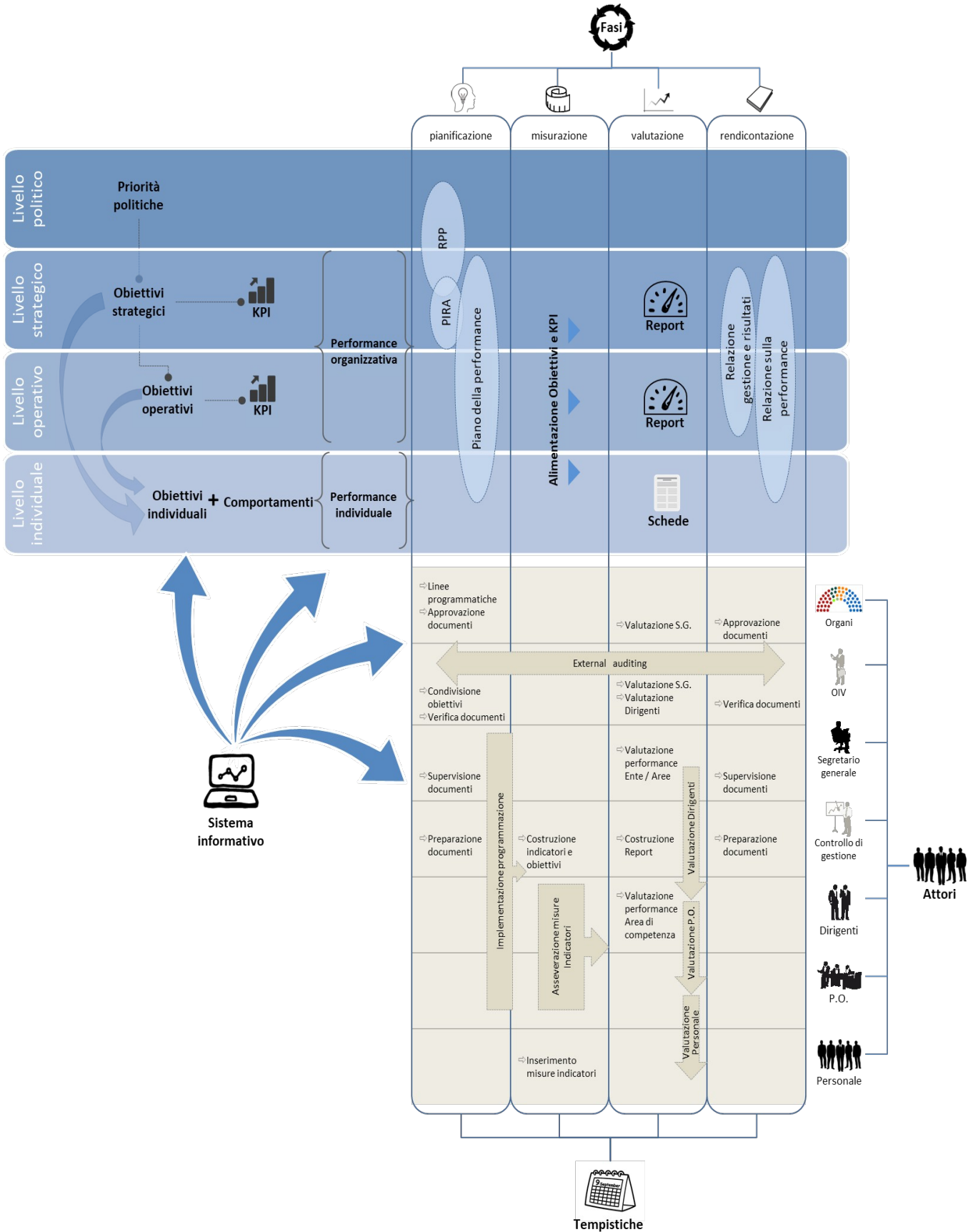
raggiungimento degli obiettivi.

L'OIV svolge una funzione di external auditor per quanto riguarda la gestione e l'evoluzione del Ciclo della Performance ed opera anche sul piano della supervisione metodologica. Tra i principali compiti dell'OIV, infatti, rientra la validazione degli obiettivi da inserire nel Piano e la valutazione del grado di raggiungimento della performance così come il monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell'ente e la verifica della correttezza dei processi di misurazione e valutazione messi in atto (con particolare riferimento alla differenziazione dei giudizi e all'utilizzo dei premi).

A livello di obiettivi individuali, l'OIV valida gli obiettivi che vengono proposti alla Giunta e la rendicontazione annuale degli obiettivi.

L'OIV è affiancato da una Struttura Tecnica di Supporto che ha il compito di far procedere concretamente la "macchina" dedicata al processo. Oltre a compiti di natura squisitamente metodologica (tra i quali l'aggiornamento del SMVP), si occupa di sollecitare l'avvio e la puntuale realizzazione dei momenti di pianificazione, provvedendo contestualmente alla messa a punto degli strumenti necessari (sistema informativo, schede, ecc.). In seguito, provvede a verificare la correttezza dei dati forniti dagli uffici e degli indicatori da questi alimentati. Infine, è incaricata dell'attività pratica di redazione e aggiornamento dei documenti previsti dalle norme che hanno rilevanza in termini di trasparenza da garantire all'esterno (su tutti, Piano e Relazione). In pratica, la Struttura ha un ruolo operativo essenziale e s'interfaccia con tutti gli attori a vario titolo interessati e coinvolti nel Ciclo della performance.

Il Sistema: schematizzazione logica



### 3. 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.

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

Consente di misurare e valutare la realizzazione degli obiettivi complessivi della Camera di Commercio nel quadro della sua *mission* e degli ambiti istituzionali di intervento, evidenziando fenomeni utili ad indirizzare le attività future e ad effettuare valutazioni di *benchmarking* con altre Camere ed altri Enti.

#### B) Performance di singole Aree Dirigenziali

Si riferisce al contributo che ciascun Dirigente 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 rappresenta l'anello di collegamento tra la misurazione della performance individuale e 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 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.

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 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 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.

### 3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati

Gli elementi fondamentali nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della CCIAA di Brescia sono 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.

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

**INDICATORI** ◇ Sono parametri, di carattere fondamentalmente quantitativo, che l'organizzazione sceglie per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi.

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.

**MISURE** ◇ 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).

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

### **COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI.**

Il conseguimento degli obiettivi strategici è misurato con indicatori propri dell'obiettivo strategico e, se previsto, valutando anche il contributo degli obiettivi operativi ad essi collegati.

Il grado di raggiungimento dell'obiettivo operativo è misurato periodicamente con il monitoraggio di indicatori, che esprimono in termini qualitativi e/o quantitativi l'entità del risultato raggiunto nel periodo di riferimento. L'analisi critica degli scostamenti, tra quanto realizzato ed il target - risultato atteso - costituisce il presupposto per la valutazione della performance di struttura, organizzativa ed individuale, dalla quale discende l'attribuzione della retribuzione accessoria ai dirigenti ed al personale.

### **IL MODELLO ADOTTATO DALLA CAMERA DI COMMERCIO DI BRESCIA**

A partire dal 2021, il Piano della performance comprende per la prima volta obiettivi strategici triennali, misurati con propri indicatori valorizzati con target definiti per ogni annualità.

Con la collaborazione del prof. Valotti e del suo team, è stato attivato un percorso di *reengineering* che partendo dall'analisi dell'organizzazione dell'Ente ha consentito di individuare i *drivers* che devono guidare le attività, processi e azioni di intervento della Camera di Commercio.

Dai *drivers* sono state derivate le aree strategiche di intervento, che rappresentano le “prospettive di creazione di valore” sui quali si fonda la strategia camerale:

- Area strategica 1: **“Riposizionamento della visibilità della Camera nel sistema economico provinciale”**;
- Area strategica 2: **“Servizi innovativi e semplificazione dei procedimenti per le imprese”**;
- Area strategica 3: **“Sviluppo competenze e responsabilizzazione delle risorse umane”**;
- **Azienda Speciale**

e ad ogni area strategica sono stati collegati obiettivi strategici ed obiettivi operativi

La rappresentazione degli obiettivi della Camera di Commercio nell'Albero della Performance avviene secondo due diverse logiche, non antitetiche ma complementari:

- 1) per aree strategiche, obiettivi strategici triennali e azioni operative annuali privilegia l'aspetto della gerarchia degli obiettivi con la prospettiva di evidenziare le azioni progettate per creare valore (vedi scheda c) di riepilogo per Aree Strategiche);
- 2) per Aree Dirigenziali, privilegia la prospettiva di evidenziare il contributo delle diverse realtà organizzative e funzionali al fine del raggiungimento degli obiettivi, mostrando anche processi trasversali e interazioni tra

uffici (vedi scheda d) di riepilogo per Aree di Responsabilità Dirigenziale).

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

- Ottica Multidimensionale: 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 possibili interventi correttivi.

Il processo di implementazione della valutazione 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 sviluppava in 4 fasi:

- individuazione delle prospettive strategiche di analisi della performance (obiettivi triennali);
- descrizione degli obiettivi e azioni da realizzare (obiettivi annuali);
- definizione del cruscotto per la misurazione della performance (indicatori);
- allineamento della strategia alla gestione operativa (Feedback).

### ***3.2 Monitoraggio intermedio, rendicontazione finale: fasi, attori e tempi del processo***

La misurazione 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; riguarda momenti e livelli diversi e prevede l'utilizzo di una specifica reportistica.

La misurazione avviene in due momenti differenti del Ciclo della Performance: in corso d'anno "monitoraggio semestrale" e al termine dell'annualità di riferimento.

#### **Monitoraggio semestrale**

La misurazione semestrale è fondamentale perché consente di verificare, sulla base dello stato di



avanzamento delle attività e dei progetti, se l'Ente è allineato rispetto alle previsioni iniziali.

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 dai Responsabili, mediante la compilazione di apposite Schede di monitoraggio.

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

Con la valutazione, si provvede all'interpretazione delle risultanze emerse in sede di misurazione e viene evidenziato il risultato raggiunto 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, permettono, infatti, di rilevare lo stato di realizzazione degli obiettivi alla data considerata, 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, 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 oppure, occorra provvedere a modificare gli obiettivi esistenti, le variazioni apportate sono sottoposte a validazione dell'OIV e quindi all'approvazione della Giunta. Le variazioni, quando deliberate, sono acquisite nel Piano della Performance al fine di garantirne la tracciabilità.

#### Rendicontazione finale

La misurazione finale della Performance rappresenta la fase conclusiva del ciclo. Viene effettuata nei primi mesi dell'anno successivo con la seguente procedura:

- entro i primi venti giorni del mese di gennaio si procede alla raccolta ed elaborazione dei dati e compilazione delle schede di rendicontazione degli obiettivi. L'attività è affidata al Dirigente di area che ne assume la relativa responsabilità;
- nell'ultima decade di gennaio si procede alla stesura, redazione e validazione della Relazione sulla performance. L'attività è di responsabilità del Segretario Generale e viene condotta dalla struttura tecnica di supporto in collaborazione con l'OIV;
- nel mese di febbraio viene approvata la Relazione sulla performance, completata con tutte le informazioni necessarie per quantificare il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi assegnati ai Dirigenti. L'attività è sotto la responsabilità dell'OIV e della Giunta. L'OIV valida la relazione ed il grado di raggiungimento degli obiettivi; la Giunta, con proprio atto formale, approva la relazione sulla performance e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi annualmente assegnati ai Dirigenti;

- entro il 30 giugno la Relazione viene pubblicata sul sito camerale e trasmessa inviata ad Unioncamere. Tale adempimento è sotto la responsabilità del Segretario Generale e della struttura tecnica.

### **3.2.1 Valutazione della performance organizzativa**

La valutazione della Performance organizzativa è un processo qualitativo che consiste nella determinazione di un giudizio di sintesi sui risultati prodotti dall'ente e rendicontati all'OIV ed alla Giunta.

La valutazione della performance organizzativa della Camera di commercio di Brescia, si concretizza:

- a) nella valutazione della performance complessiva dell'ente da parte dell'OIV, tenendo conto del grado di raggiungimento "ponderato" degli obiettivi articolati in base alle diverse aree strategiche cui essi afferiscono (in base al peso preventivamente attribuito a ogni area strategica in fase di pianificazione);
- b) nella valutazione della performance delle Aree Dirigenziali da parte dell'OIV .

La valutazione tiene conto di elementi di carattere quali-quantitativo ed eventuali informazioni aggiuntive fornite dai Dirigenti, quali ad esempio:

- cause di eventuali scostamenti tra i risultati ottenuti e quelli programmati;
- ove disponibili e/o significativi, trend storici o analisi comparative (benchmarking) con altri enti di dimensioni e caratteristiche analoghe;
- informazioni integrative di carattere economico-finanziario;
- fattori esogeni intervenuti nel corso dell'anno utili a contestualizzare i risultati ottenuti;
- altre informazioni rilevanti sull'amministrazione utili a interpretare i risultati ottenuti.

Per la valutazione l'OIV richiede specifica documentazione ed effettua verifiche, anche a campione, sul raggiungimento dei risultati.

La valutazione della performance complessiva ed il grado di raggiungimento degli obiettivi dirigenziali è espressa dall'OIV nel Report di validazione dallo stesso elaborato e inviato alla Giunta camerale.

#### 4. LA 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 in modo differente per le diverse fattispecie:

- Segretario Generale e Dirigenti;
- **Elevate Qualificazioni**;
- Dipendenti.

La misurazione e la valutazione della performance individuale del Segretario Generale e 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 collegata:

- a) al grado di autonomia decisionale;
- b) alla capacità di perseguire obiettivi;
- c) alla qualità dell'apporto individuale;
- d) al comportamento organizzativo.

In riferimento ai dipendenti, invece, la misurazione e valutazione della performance è collegata a tre componenti:

- a) la conoscenza (il "sapere");
- b) la capacità (il "saper fare");
- c) le skills (i comportamenti relativi).

##### 4.1 Requisiti e principi

La valutazione della performance individuale si ispira ai seguenti principi:

- predeterminazione degli obiettivi;
- motivazione del giudizio;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore;

- orientamento allo sviluppo e alla crescita individuale;
- incontri di feedback per la verifica dei punti di forza e degli ambiti di miglioramento.

## 4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale

Di seguito vengono descritti i criteri, i fattori e i driver impiegati nella valutazione delle diverse tipologie di personale (Segretario Generale e dirigenti, titolari di **Elevata Qualificazione**, altri dipendenti).

### 4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale

Oggetto della valutazione dei Dirigenti, ivi compreso il Segretario Generale, sono i risultati dell'attività svolta, effettuata annualmente sulla base delle risultanze del Piano della Performance, degli indicatori di efficienza elaborati da Unioncamere Nazionale e di eventuali ulteriori obiettivi e parametri indicati nel corso della durata dell'incarico.

### 4.2.2 Personale **con incarico di Elevata Qualificazione**

Oggetto della valutazione **del personale con incarico di Elevata Qualificazione** sono i risultati dell'attività svolta, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'Ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, sulla base delle risultanze del Piano della Performance, nonché i comportamenti assunti e le competenze dimostrate **nel corso della durata dell'incarico** per conseguire i risultati prefissati.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti **del personale con incarico di Elevata Qualificazione** sono i seguenti:

Autonomia decisionale	capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità per la completa realizzazione delle attività attribuite
Realizzazione obiettivi	capacità di attuare gli obiettivi dell'Ente, secondo piani operativi e di azione, coordinando e ottimizzando le risorse assegnate
Qualità dell'apporto personale	capacità di contestualizzare gli obiettivi dell'Ente e di individuare le soluzioni più idonee per raggiungere il risultato
Comportamento organizzativo	capacità di assumere un ruolo di direzione della struttura gestita verso le priorità dell'Ente

### 4.2.3 Personale non dirigente

Oggetto della valutazione dei dipendenti non rientranti nelle due precedenti casistiche è il contributo assicurato al raggiungimento degli obiettivi attribuiti alla struttura di appartenenza (servizio, ufficio o eventualmente gruppo di lavoro costituito ad hoc), nonché gli aspetti legati alla conoscenza, alla capacità e alle soft skills, desunti dal profilo di competenza, ritenuti importanti per definire le competenze

professionali di ciascun dipendente.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei dipendenti sono riconducibili al modello di gestione per competenze, come di seguito indicato:

Conoscenze e competenze	Conoscenze richieste	Competenze dimostrate
Attività e capacità	Attività da svolgere	Capacità dimostrate
Attitudini e soft skills	Soft skills richieste	Comportamenti attuati

#### **4.3 Modalità di valutazione della performance individuale**

Il sistema di valutazione, dopo l'iniziale investimento temporale dedicato alla "costruzione" del modello di gestione per competenze, potrà essere alla base dell'intero sistema di gestione e sviluppo delle risorse umane.

Le principali fasi della valutazione della performance individuale sono le seguenti:

- assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti;
- raccolta dei dati per la valutazione e monitoraggio in itinere;
- valutazione degli obiettivi e dei comportamenti;
- comunicazione delle valutazioni.

Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti: La Giunta camerale adotta il Piano della Performance, approvando gli obiettivi strategici e operativi, che sono assegnati al Segretario Generale e ai Dirigenti, a seconda dell'ambito funzionale di competenza. A seguire, ogni Dirigente assegna gli obiettivi **al personale con incarico di Elevata Qualificazione** e, attraverso il loro supporto, a tutti i dipendenti della propria Area. Questa fase si realizza attraverso colloqui individuali o di gruppo e trova specifica formalizzazione nelle Schede di valutazione.

Monitoraggio in corso d'anno e raccolta dei dati per la valutazione: il Segretario Generale, con il supporto della struttura tecnica interna 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 **il personale con incarico di Elevata Qualificazione** 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.

Ciascun Dirigente prevede un momento di feedback intermedio durante l'anno con i dipendenti che

presentano elementi sistematici di giudizio negativo, che costituisce un momento di chiarificazione sulla prestazione del valutato, ma anche un'occasione di dialogo in cui valutatore e valutato individuano le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il futuro miglioramento della prestazione stessa.

Valutazione degli obiettivi e dei comportamenti: Al termine dell'esercizio, il Segretario Generale, con il supporto dei Dirigenti e della struttura tecnica interna, provvede a consolidare in chiave di consuntivazione i dati necessari a misurare il raggiungimento degli obiettivi, attingendo alle risultanze del monitoraggio della performance organizzativa e integrandole, laddove necessario, per ciò che riguarda gli obiettivi specifici attribuiti ai diversi soggetti.

La Giunta camerale approva la relazione della Performance, come validata dall'Organismo Indipendente di Valutazione, che attesta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai Dirigenti.

La valutazione complessiva viene effettuata:

- nei confronti del Segretario da parte del Presidente;
- nei confronti dei Dirigenti da parte del Segretario Generale;
- nei confronti **del personale con incarico di Elevata Qualificazione**, da parte del Segretario Generale, con l'ausilio dei Dirigenti;
- nei confronti del restante personale da parte dei Dirigenti, con l'ausilio dei Responsabili delle unità organizzative di competenza, previa armonizzazione delle valutazioni con il Segretario Generale.

Comunicazione delle valutazioni: Una volta effettuate, le valutazioni sono comunicate ai dipendenti dai soggetti valutatori tramite colloqui individuali nell'ambito dei quali 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.

#### **4.4 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.

Ricevuta la scheda di valutazione, ciascun dipendente può chiedere al valutatore il riesame, argomentandone le motivazioni.

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, ciascun dipendente può presentare, **entro 5 giorni**, ricorso scritto al Segretario Generale, con l'eventuale assistenza di un rappresentante sindacale, per la revisione del giudizio attribuitogli.

## 5. 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 dal C.C.N.L. relativo all'Area Funzioni Locali dei Dirigenti e dal C.C.N.L. relativo al personale non dirigente del Comparto Funzioni Locali.

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 dei progetti secondo la rilevanza interna/esterna

AZIONI DEL PROGETTO	GRADO DI 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 viene stabilito il valore unitario per punto di coefficiente e la valorizzazione degli obiettivi avviene con la seguente formula:

1% delle risorse stabili x ciascun punto di coefficiente	x i dirigenti
1% 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

Le risorse complessivamente definite vengono assegnate in proporzione alle aree dirigenziali:

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

Si provvede, successivamente alla pesatura dei singoli obiettivi, alla normalizzazione del peso attraverso la rappresentazione del valore percentuale degli obiettivi per ciascuna Area dirigenziale, affinché la somma dei pesi sia pari a 100.

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

Al fine di mettere a sistema gli strumenti già esistenti ed in uso presso la Camera di Commercio di Brescia con gli 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), fornisce 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 opportunamente integrati tra loro e con altri 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 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.

## **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 D.P.R. 254/05 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 comma 3) "sulla base del budget direzionale assegna ai Dirigenti la competenza in ordine alle risorse in esso previste".

La Giunta (ai sensi del comma 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".

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.

### ***6.1 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.

## **7. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA**

Contestualmente all'avvio di un nuovo ciclo di pianificazione, il Segretario Generale in raccordo con l'OIV e con la Struttura Tecnica di Supporto provvede a verificare la necessità di aggiornare il SMVP alla luce delle eventuali variazioni intervenute nel contesto interno ed esterno. Qualora quest'ultimo non presenti novità sostanziali e tali da indurre l'esigenza di modificare il Sistema, la Giunta, nell'approvare il Piano della Performance, esplicita tale circostanza, con la quale si conferma il Sistema già vigente.

\*\*\* \*\*

**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. Cristian Carini**

Scheda obiettivo strategico

OBIETTIVO STRATEGICO .....

<b>TITOLO.....</b>	<b>Peso ....</b>
<b>Peso dell'obiettivo dirigenziale nell'area strategica ...</b>	

<b>Bilancio – PIRA</b>	Missione	Programma
<b>Arco temporale di realizzazione del progetto</b>		
<b>Centro di responsabilità</b>		
<b>Impegno richiesto (unità di personale)</b>		
<b>Risorse finanziarie</b>		

<b>Descrizione obiettivo e azioni da intraprendere</b>	
--	--

<b>Quantificazione del peso degli indicatori al raggiungimento dell'obiettivo strategico:</b>			
<b>Indicatori dell'obiettivo strategico</b>			<b>Peso</b>
Indicatore 1:			..
Indicatore 2:			
Indicatore 3:			
<b>Indicatori degli obiettivi operativi collegati all'obiettivo strategico</b>	<b>1.1.1 TITOLO</b>	Peso	<b>Peso</b>
	Indicatore 1: ....	...	..
	Indicatore 2: ....		
	<b>1.1.2 TITOLO</b>	Peso	<b>Peso</b>
	Indicatore 1: ....	..	...
	Indicatore 2: ....		
	Indicatore 3: ....	Peso	<b>Peso</b>
	Indicatore 4: ....	...	..

INDICATORI OBIETTIVO STRATEGICO

Indicatore: descrizione e cosa misura		Target storico riferimento	Risultato atteso al 2021	Peso%	Risultato atteso al 2022	Peso%	Risultato atteso al 2023	Peso%
1	Titolo - tipologia: - unità di misura: - algoritmo di calcolo: - fonte dei dati							
2	Titolo - tipologia: - unità di misura: - algoritmo di calcolo: - fonte dei dati							
3	Titolo - tipologia: - unità di misura: - algoritmo di calcolo: - fonte dei dati							

RISORSE FINANZIARIE DEL PROGETTO – STIMA DEL TRIENNIO

Conto Ricavo/Costo	Stima risorse anno 1	Stima risorse anno 2	Stima anno 3
Conto .... Linea .... ".....", punto ... progetto ... "....."	€ .....	€ .....	€ .....
Conto .... Linea .... ".....", punto ... progetto ... "....."	€ .....	€ .....	€ .....

OBIETTIVO OPERATIVO .....

<b>TITOLO: .....</b>	Peso ....
<b>Peso dell'obiettivo operativo</b>	Peso ...

<b>Bilancio – PIRA</b>	Missione	Programma
<b>Arco temporale di realizzazione del progetto</b>		
<b>Centro di responsabilità</b>		
<b>Impegno richiesto (unità di personale)</b>		
<b>Risorse finanziarie</b>		

<b>Descrizione obiettivo e azioni da intraprendere</b>	
--	--

**INDICATORI:**

Indicatore: descrizione e cosa misura		Target storico riferimento	Risultato atteso al 30/6	Risultato atteso al 31/12	Peso%
1	Titolo - tipologia: - unità di misura: - algoritmo di calcolo: - fonte dei dati	...	...	...	...
2	Titolo - tipologia: - unità di misura: - algoritmo di calcolo: - fonte dei dati	...	...	...	...
3	Titolo - tipologia: - unità di misura: - algoritmo di calcolo: - fonte dei dati	...	...	...	...
4	Titolo - tipologia: - unità di misura: - algoritmo di calcolo: - fonte dei dati	...	...	...	...

**OBIETTIVO STRATEGICO/OPERATIVO**

<b>Titolo .....</b>	<b>Peso ...</b>
<b>Peso dell'obiettivo dirigenziale nell'area strategica 1</b>	

<b>Bilancio – PIRA</b>	Missione	Programma
<b>Arco temporale di realizzazione del progetto</b>		
<b>Centro di responsabilità</b>		
<b>Impegno richiesto (unità di personale)</b>		
<b>Risorse finanziarie</b>		

<b>Breve descrizione delle azioni intraprese</b>	
--	--

<b>Risultati conseguiti al 30/6</b>			
<b>Indicatore</b>	<b>peso</b>	<b>Risultato atteso al 30/06</b>	<b>Stato di realizzazione al 30/6</b>
Indicatore 1: ...	...	...	...
Indicatore 2: ...	...	...	...
Indicatore 3: ...	...	...	...

<b>Breve descrizione delle azioni intraprese e dei risultati conseguiti</b>
<b>Indicatore 1: Titolo ..... e descrizione</b>
<b>Indicatore 2: Titolo ..... e descrizione</b>
<b>Indicatore 3: Titolo ..... e descrizione</b>

<b>Eventuale proposta del Dirigente di variazione dei valori attesi al 31/12</b>			
<b>Indicatore 1:</b>			
<b>Indicatore 2:</b>			
<b>Indicatore 3:</b>			
<b>indicatori</b>	<b>Risultato atteso al 31/12</b>	<b>Stato di realizzazione al 30/6</b>	<b>Nuova previsione al 31.12</b>
Indicatore 1:	...	...	...
Indicatore 2:	...	...	...
Indicatore 3:	...	...	...

Scheda di rendicontazione obiettivi al 31/12 e valutazione performance organizzativa

a) Scheda obiettivo obiettivi strategici

Titolo .....	Peso ...
Peso dell'obiettivo dirigenziale nell'area strategica 1	

Bilancio – PIRA	Missione	Programma
Arco temporale di realizzazione del progetto		
Centro di responsabilità		
Impegno richiesto (unità di personale)		
Risorse finanziarie		

Breve descrizione delle azioni intraprese

Area Amministrativa  
 Area promozione e regolazione del mercato  
 Area Anagrafica

Breve descrizione dei risultati conseguiti e segnalazione delle criticità/opportunità in fase di attuazione dell'obiettivo

Area Amministrativa - Indicatore 1:  
  
 Area promozione e regolazione del mercato  
 Indicatore 2:  
 Indicatore 3:  
  
 Area anagrafica - Indicatore 4:

Risultati conseguiti al 31/12

Indicatore dell'obiettivo strategico	Peso	Risultato atteso al 31/12	Valore ottenuto al 31/12	Scostamento	Grado realizzazione
Indicatore 1					
Indicatore 2					
Indicatore 3					

Obiettivi operativi collegati all'obiettivo strategico	peso	Grado realizzazione ponderato su obiettivo strategico

Grado di raggiungimento dell'obiettivo strategico 1.1: 100%	100,00%
---	---------



b) Scheda obiettivi operativi

Titolo .....	Peso ...
Peso dell'obiettivo dirigenziale nell'area strategica 1	

Bilancio – PIRA	Missione	Programma
Arco temporale di realizzazione del progetto		
Centro di responsabilità		
Impegno richiesto (unità di personale)		
Risorse finanziarie		

**Breve descrizione delle azioni intraprese**

Area Amministrativa

Area promozione e regolazione del mercato

Area Anagrafica

**Breve descrizione dei risultati conseguiti e segnalazione delle criticità/opportunità in fase di attuazione dell'obiettivo**

Area Amministrativa -Indicatore 1:

Area promozione e regolazione del mercato  
Indicatore 2:  
Indicatore 3:

Area anagrafica - Indicatore 4:

**Risultati conseguiti al 31/12**

Indicatore dell'obiettivo operativo	peso	Risultato atteso al 31/12	Valore ottenuto al 31/12/2020	Scostamento	Grado realizzazione
Indicatore 1					
Indicatore 2					
Indicatore 3					

Grado di raggiungimento dell'obiettivo operativo 1.1:	_____ %
---	---------

c) scheda di riepilogo per Aree Strategiche

Obiettivi	Grado raggiunto
-----------	-----------------

Area strategica 1	<b>Obiettivo Strategico 1.1</b>	
	Obiettivo operativo 1.1.1 I	
	Obiettivo operativo 1.1.2	
	<b>Obiettivo Strategico 1.2</b>	
	Obiettivo operativo 1.2.1 I	
	Obiettivo operativo 1.2.2	
	<b>Totale Area strategica 1</b>	___%

Area strategica 2	<b>Obiettivo Strategico 2.1</b>	
	Obiettivo operativo 2.1.1 I	
	Obiettivo operativo 2.1.2	
	<b>Obiettivo Strategico 2.2</b>	
	Obiettivo operativo 2.2.1 I	
	Obiettivo operativo 2.2.2	
	<b>Obiettivo Strategico 2.3</b>	
	Obiettivo operativo 2.3.1	
	Obiettivo operativo 2.3.2	
	<b>Obiettivo Strategico 2.4</b>	
	Obiettivo operativo 2.4.1	
	<b>Totale Area strategica 2</b>	___%

Area strategica 3	<b>Obiettivo Strategico 3.1</b>	
	Obiettivo operativo 3.1.1	
	Obiettivo operativo 3.1.2	
	Obiettivo operativo 3.1.3	
	Obiettivo operativo 3.1.4	
	Obiettivo operativo 3.1.5	
	Obiettivo operativo 3.1.6	
	Obiettivo operativo 3.1.7	
	<b>Obiettivo Strategico 3.2</b>	
	Obiettivo operativo 3.2.1	
	Obiettivo operativo 3.2.2	
	<b>Totale Area strategica 3</b>	___%

<b>Performance Camera di Commercio</b>	___%
--	------

Azienda Speciale	1	
	2	
	3	
	<b>Totale Azienda Speciale</b>	

d) Scheda di riepilogo per Aree di Responsabilità Dirigenziale

Obiettivi	Grado raggiungimento
-----------	----------------------

Segretario Generale e Dirigente Area Amministrativa	Obiettivo operativo 1.1.2	
	<b>Obiettivo Strategico 1.2</b>	
	Obiettivo operativo 1.2.1	
	<b>Obiettivo Strategico 3.1</b>	
	Obiettivo operativo 3.1.1	
	Obiettivo operativo 3.1.2	
	Obiettivo operativo 3.1.3	
	Obiettivo operativo 3.1.4	
	Obiettivo operativo 3.1.5	
	Obiettivo operativo 3.1.6	
	Obiettivo operativo 3.1.7	
	<b>Obiettivo Strategico 3.2</b>	
	Obiettivo operativo 3.2.1	
	Obiettivo operativo 3.2.2	
	<b>Totale Segretario Generale dr Massimo Ziletti</b>	<b>0,00%</b>
Conservatore del Registro delle Imprese	Obiettivo operativo 1.2.2	
	<b>Obiettivo Strategico 2.1</b>	
	Obiettivo operativo 2.1.2	
	<b>Obiettivo Strategico 2.2</b>	
	Obiettivo operativo 2.2.1	
	<b>Obiettivo Strategico 2.3</b>	
	Obiettivo operativo 2.3.1	
	Obiettivo operativo 2.3.2	
	<b>Obiettivo Strategico 2.4</b>	
	Obiettivo operativo 2.4.1	
<b>Totale Dirigente dr.ssa Taioli</b>	<b>0,00%</b>	
Dirigente Area Promozione e Regolazione del Mercato	<b>Obiettivo Strategico 1.1</b>	
	Obiettivo operativo 1.1.1	
	Obiettivo operativo 1.1.2	
	Obiettivo operativo 1.1.3	
	Obiettivo operativo 1.1.4	
	Obiettivo operativo 1.1.5	
	<b>Totale Dirigente dr.ssa Vairano</b>	<b>0,00%</b>

<b>Performance Camera di Commercio</b>	<b>0,00%</b>
--	--------------

Direttore di Pro Brixia	1	
	2	
	3	
	<b>Totale Direttore</b>	<b>100,00%</b>

<b>Performance Azienda Speciale</b>	<b>0,00%</b>
-------------------------------------	--------------

SCHEMA DI VALUTAZIONE					
Anno					
Dipendente					
Categoria:			Ufficio:		
Analisi conoscenze e competenze					
Conoscenze richieste	Competenze dimostrate	Punteggio max	Punti	Peso	Tot.
Analisi attività e capacità					
Attività da svolgere	Capacità dimostrate	Punteggio max	Punti	Peso	Tot.
Analisi attitudini e soft skills					
Soft skills richieste	Comportamenti attuati	Punteggio max	Punti	Peso	Tot.
					#NOME?
<b>TOTALE</b>					<b>0,00</b>
PUNTI CRITICI – POTENZIALITA' DA SVILUPPARE – NECESSITA' DI FORMAZIONE					
Note		VALUTAZIONE FINALE			
Punteggio	Livello				
1 – 25	Non soddisfacente				
26 – 40	Sufficiente				
41 – 55	Discreto				
56 – 70	Buono				
51 – 85	Ottimo				
86 – 100	Eccellente				

IL SEGRETARIO GENERALE  
(dr Massimo Ziletti)

IL PRESIDENTE  
(ing. Roberto Saccone)