



Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

(ai sensi dell'art. 7 del D. Lgs. n. 150/2009 e s.m.i.)

Approvato con deliberazione n. 4/GC del 14 gennaio 2019

Indice

1. Introduzione	p.3
2. Misurazione e valutazione della performance organizzativa	p.3
2.1. Il modello adottato	p.4
2.2. I criteri da soddisfare nella valutazione	p.7
2.3. Balanced Score Card e livelli organizzativi	p.8
3. Sistema di misurazione e valutazione delle performance individuali	p.10
3.1. Il modello adottato	p.10
4. Processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa	p.12
5. Processo di misurazione e valutazione della performance individuale	p.13
6. Tempi, soggetti e responsabilità	p.15
7. Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa	p.16
7.1. Coerenza e garanzie del sistema	p.16
7.2. Gestione delle contestazioni	p.16
7.3. Modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti	p.16

ALLEGATO 1 – Il sistema di valutazione della performance individuale: valutazione delle competenze

ALLEGATO 2 – Schede di valutazione

1. Introduzione

Nell'ambito del quadro normativo definito dal D. Lgs. 150/09, come modificato dal D. Lgs. 74/17, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance rappresenta il sistema delle regole che presiedono al processo valutativo. La sua applicazione specifica a ciascun esercizio consente di comprendere se l'Ente e i suoi dipendenti abbiano raggiunto gli obiettivi definiti in fase di programmazione (Piano delle Performance) e verificare che tali obiettivi siano stati in grado di creare valore per i propri portatori di interesse e per il territorio di riferimento.

Nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance si distinguono due tipologie di performance rispetto alle quali si generano output informativi e di giudizio:

- *performance organizzativa*, che prende in considerazione i risultati prodotti dall'ente nel suo insieme oppure da sue singole articolazioni organizzative ed esprime il risultato conseguito ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi definiti in sede di pianificazione e della soddisfazione dei bisogni degli utenti. Riguarda l'ente nel suo complesso o la singola unità organizzativa, ma può riguardare anche progetti strategici che coinvolgono in maniera trasversale, per un periodo temporalmente contingentato, diverse aree o unità operative;
- *performance individuale*, che prende in considerazione i contributi apportati individualmente da coloro che lavorano all'interno dell'Ente camerale in relazione agli obiettivi assegnati alle unità organizzative ed esprime il contributo fornito da un soggetto (sia esso Segretario Generale, dirigente, Posizione organizzativa o altro personale) in termini di risultati raggiunti e comportamenti tenuti nello svolgimento del proprio lavoro.

La produzione dei dati informativi e di giudizio avviene, appunto, mediante misurazione e valutazione di tali performance.

2. Misurazione e valutazione della performance organizzativa

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa sono strumenti essenziali di controllo dell'attività volto al miglioramento delle scelte politiche e all'identificazione e risoluzione di problemi presenti all'interno della Camera.

Tali attività assumono dunque l'obiettivo di fornire, attraverso una reportistica strutturata, informazioni analitiche e di facile consultazione che rappresentano:

- uno strumento di verifica dello stato di avanzamento degli indicatori strategici ed operativi del Piano della Performance;
- uno strumento a supporto della valutazione e della pianificazione e programmazione.

Nello specifico, la misurazione e la valutazione della performance organizzativa devono soddisfare le esigenze conoscitive e di controllo di varie categorie di *stakeholder* dell'ente camerale con le seguenti finalità:

- per quel che si riferisce agli Organi Istituzionali, per indirizzare al meglio le politiche strategiche affinché siano orientate al soddisfacimento dei bisogni della collettività e per verificare l'attuazione di piani e programmi;
- per quel che si riferisce ai dirigenti, per organizzare al meglio le aree dirigenziali e l'utilizzo delle risorse a loro disposizione e a perseguire l'obiettivo di riduzione dei costi e ottimizzazione dei tempi, come richiesto dalla normativa;
- per quel che si riferisce alle imprese, al sistema associativo, a quello delle organizzazioni dei lavoratori, alle Istituzioni del territorio e in generale ai cittadini, per valutare il grado di efficienza dell'ente camerale. La soddisfazione e il coinvolgimento cittadino delle imprese e dei cittadini costituiscono, infatti, il vero motore dei processi di miglioramento e innovazione.

Il D. Lgs. n. 74/17 ha introdotto una maggior attenzione alla partecipazione degli utenti interni/esterni alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, in rapporto alla qualità dei servizi resi per cui vengono definite annualmente idonee modalità.

Conseguentemente gli elementi principali analizzati dal sistema di misurazione e valutazione della Camera di Sondrio sono:

- le politiche definite dagli organi di governo: sono le politiche di investimento che la Camera intende adottare nel lungo periodo per adempiere ai propri doveri (politiche di sviluppo e promozione

nell'interesse delle imprese e del territorio). Le politiche sono valutate al fine di garantire il corretto indirizzo delle risorse economiche e di monitorare le scelte strategiche intraprese.

- I servizi, organizzati dai Dirigenti: consiste nella valutazione delle diverse attività che gli uffici della Camera svolgono quotidianamente. La valutazione è volta a verificare efficienza ed efficacia nella gestione delle attività ordinarie.
- Il livello di soddisfazione di chi riceve i servizi, ossia i cittadini e le imprese: la valutazione della soddisfazione mira a verificare che le azioni strategiche e operative siano allineate con le esigenze del territorio.

2.1 Il modello adottato

Per lo sviluppo del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance la Camera di Commercio di Sondrio adotta la metodologia e i principi della "Balanced Score Card" (BSC, o Scheda di Misurazione Bilanciata). Il sistema prende in considerazione i 5 ambiti di misurazione individuati dalla CIVIT, i quali diventano le linee guida per la compilazione della BSC, garantendo completezza e trasversalità della misurazione stessa.

Obiettivo della BSC è proporre un approccio olistico alla misurazione della performance che permetta il superamento dei limiti della contabilità economico-finanziaria tradizionale.

L'obiettivo guida della Camera è stato di implementare un sistema in grado di creare un collegamento tra lo sviluppo e formulazione di una strategia e la sua attuazione.

La BSC integra i due processi attraverso la descrizione sintetica della strategia tramite la costruzione di una mappa strategica, identifica gli obiettivi e le risorse necessarie per il loro raggiungimento, coordina i programmi e le iniziative che mettono in relazione gli obiettivi di lungo con quelli di breve termine. Tale integrazione è possibile attraverso un approccio "a cascata": partendo dalla mappa strategica a livello di ente si definiscono le strategie che la Camera intende perseguire sia per l'anno a venire che per il triennio. Successivamente si definiscono gli obiettivi operativi da raggiungere al fine di realizzare gli obiettivi strategici, al fine di descrivere operativamente attraverso quali azioni, iniziative e progetti si intenda attuare la strategia.

Un punto di forza della BSC è la possibilità di adottare una visione multidimensionale dell'attività della Camera di Commercio, che dia spazio anche ad aspetti organizzativo-gestionali e non solo economico-finanziari. La BSC individua quattro prospettive di valutazione delle performance dell'impresa¹:

- *Sviluppo del tessuto economico locale;*
- *Processi Interni;*
- *Apprendimento e della Crescita;*
- *Economico-finanziaria.*

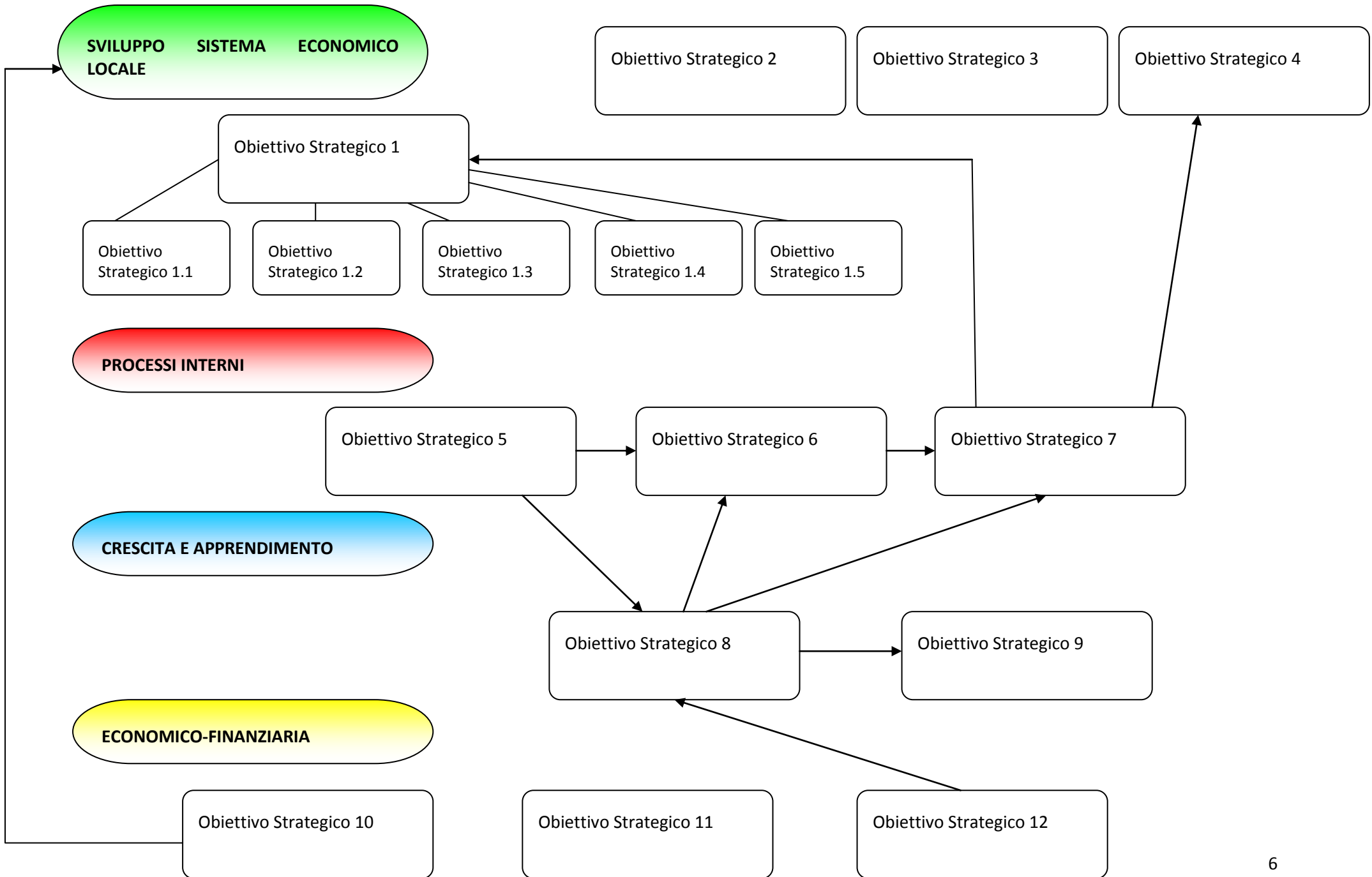
Sviluppo Tessuto Economico Locale: gli obiettivi in questa prospettiva definiscono la strategia generale che l'Ente vuole attuare al fine di massimizzare il ritorno per la comunità attraverso le risorse a disposizione. Tale prospettiva è orientata a misurare il grado di soddisfazione delle imprese, delle associazioni di categoria e dei cittadini, ed in generale di tutti gli stakeholders, valutando la capacità dell'Ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti e di soddisfarli.

Processi Interni: in tale prospettiva sono analizzati i processi interni alla Camera che è necessario modificare al fine di conseguire gli obiettivi definiti nelle altre prospettive. In questo caso la logica coincide con le aziende del settore privato e l'obiettivo è quello di misurare l'efficienza e l'efficacia raggiunte nella gestione dei processi interni, mirando all'ottimizzazione di quelli esistenti, e alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici.

¹ ¹ Il modello della BSC deriva dagli studi strategici di impresa; la sua adozione da parte degli Enti pubblici richiede alcuni adattamenti, e segnatamente: i) la prospettiva dello Sviluppo economico locale sostituisce quella che nel contesto di impresa rappresenta la dimensione dei clienti; ii) lo sviluppo ordinato delle diverse prospettive cambia rispetto al contesto di impresa, in relazione alla diversa *Mission* dell'Ente camerale: al vertice si pone la prospettiva dello Sviluppo del tessuto economico locale, che rappresenta la ragion d'essere dell'istituzione camerale, mentre la prospettiva economico-finanziaria, che nella visione d'impresa rappresenta il fine ultimo, assume qui un significato strumentale e quindi viene posto alla base di questa ideale "piramide delle priorità".

Apprendimento e crescita: tale prospettiva individua l'infrastruttura che l'Ente deve costruire per creare crescita e miglioramento a lungo termine, linea con la strategia descritta nelle altre prospettive. Gli obiettivi individuati per la crescita e l'apprendimento devono infatti tendere ad incrementare le competenze all'interno della struttura al fine di realizzare gli obiettivi strategici. L'obiettivo della Camera di commercio è dato dalla volontà di investire nelle persone e individuare le azioni da intraprendere per una crescita comune delle risorse e dell'Ente.

Economico-finanziaria: questa dimensione è orientata a valutare la gestione dell'Ente in ragione delle sue capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio, la tutela del patrimonio nonché la allocazione efficiente delle risorse disponibili. Tali condizioni di funzionamento "virtuoso" devono essere perseguite dall'Ente camerale mediante politiche di massimizzazione dei ricavi, ottimizzazione delle risorse e contenimento dei costi.



2.2 I criteri da soddisfare nella valutazione

In accordo a quanto previsto dalle Linee guida predisposte da Unioncamere con la collaborazione del Dipartimento della Funzione pubblica del novembre 2018, di seguito Linee guida (che sostituiscono le seguenti Delibere CIVIT/ANAC: Delibera n. 89/2010, Delibera n. 104/2010, Delibera n. 114/2010, Delibera n. 1/2012, paragrafi 3 e 4), quale che sia il modello di valutazione adottato da ciascun Ente pubblico, esso deve coprire i seguenti ambiti di prestazione:

1) Grado di attuazione della strategia

La capacità dell'ente di attuare i propri obiettivi strategici. La Camera di Commercio di Sondrio definisce i propri obiettivi strategici nel Piano della Performance: il grado di attuazione della strategia, quindi, è misurato sulla base degli indicatori associati a tali obiettivi strategici.

2) Portafoglio delle attività e dei servizi

In relazione all'insieme programmato di attività e servizi che le Amministrazioni mettono a disposizione della collettività, questo ambito di prestazione rappresenta il livello di attività e servizi effettivamente realizzati rispetto agli obiettivi gestionali prefissati. Gli indicatori utilizzati per tale misurazione provengono dal Piano delle Performance e corrispondono in larga misura agli indicatori utilizzati per misurare gli obiettivi operativi.

3) Stato di salute dell'amministrazione

L'amministrazione è tenuta a indicare le condizioni necessarie a garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali. Questo ambito di prestazione è, pertanto, finalizzato a valutare se l'amministrazione è in grado di raggiungere effettivamente i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse. Per la misurazione e valutazione dello stato di salute della Camera è possibile avvalersi degli indicatori economico-patrimoniali utilizzati nella Relazione annuale sul bilancio che forniscono indicazioni sullo stato di salute dell'ente secondo diverse prospettive, di seguito riportate:

- Analisi economica: finalizzata a verificare l'equilibrio economico dell'Ente, ossia la capacità di bilanciare ricavi e costi;
- Analisi patrimoniale: finalizzata a verificare l'equilibrio patrimoniale, ossia il bilanciamento tra le diverse tipologie di fonti e impieghi.

Analisi finanziaria: finalizzata alla verifica dell'equilibrio finanziario, ossia il bilanciamento tra i flussi finanziari in entrata e quelli in uscita.

4) Impatti dell'azione amministrativa

Questo ambito di performance rappresenta la capacità della Camera di conseguire effettivamente gli effetti che l'attività camerale si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività. Al fine di misurare gli impatti dell'azione amministrativa il Sistema di Misurazione non deve trascurare indicatori di *outcome (risultato)* utilizzati nel Piano della Performance per la misurazione di alcuni degli obiettivi strategici individuati.

5) Confronto con le altre Amministrazioni (benchmarking)

Tale ambito di performance risulta trasversale ai precedenti e si concretizza nell'attività di confronto con le altre amministrazioni, in modo da definire un quadro del posizionamento dell'ente rispetto ai soggetti che svolgono attività simili e consentire di valutare quali sono i punti di forza e le principali carenze da colmare. In particolare la Camera di Sondrio identifica un nucleo di obiettivi e indicatori operativi, relativi quindi principalmente al Portafoglio delle attività e dei servizi, sui quali operare il benchmarking.

La tabella che segue illustra la relazione esistente tra prospettive della BSC e ambiti di valutazione previsti dalle norme.

	Prospettiva del Sistema Economico Locale	Prospettiva dei Processi interni	Prospettiva di Sviluppo e di Apprendimento	Prospettiva Economico-Finanziaria
Grado di attuazione della strategia				
Portafoglio delle attività e dei servizi				
Salute dell'Amministrazione				
Impatto dell'azione amministrativa - outcome				
Il confronto con le altre amministrazioni – il benchmarking				

2.3 Balanced Score Card e livelli organizzativi

La mappa strategica della Camera di Commercio, secondo il modello BSC, costituisce la rappresentazione ordinata secondo le quattro “prospettive” degli obiettivi strategici dell’Ente e delle relative Aree Dirigenziali. La valutazione operata secondo i principi della BSC costituisce una *valutazione delle attività* dell’Ente. Pertanto, ai fini del D. Lgs. 150/09, è condizione necessaria ma non sufficiente. Ad essa deve affiancarsi la valutazione del modo in cui le unità organizzative di cui la Camera si compone hanno contribuito al risultato complessivo. Occorre passare da una valutazione delle attività ad una *valutazione della struttura organizzativa*.

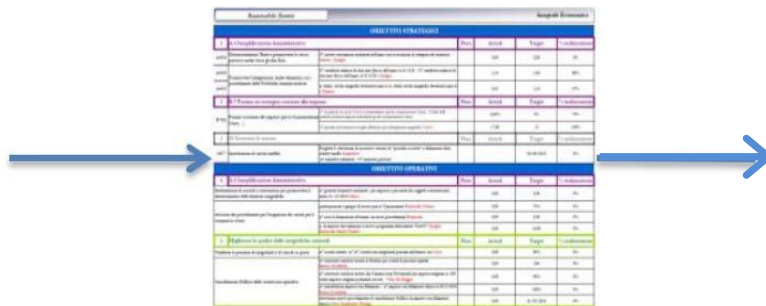
La performance organizzativa viene pertanto misurata e valutata a vari livelli dell’organizzazione individuando:

- *Performance di Ente* che riguarda la realizzazione degli obiettivi complessivi della Camera, nel quadro della sua *mission* e degli ambiti istituzionali di intervento.
- *Performance di Area Dirigenziale* che riguarda il contributo che ciascun ambito di responsabilità all’interno della Camera fornisce alla performance complessiva dell’Ente.

La misurazione e la conseguente valutazione avvengono, pertanto, incrociando le prospettive della BSC con i livelli organizzativi della Camera di Commercio, secondo quanto illustrato dallo schema che segue.



Cruscotto BSC



- Area dirigenziale
- Servizi/Uffici

Il livello di “**Mappa Strategica**” individua il livello di Ente, e rappresenta ordinatamente il complesso degli obiettivi strategici della Camera, lungo tutte le “prospettive” della BSC. Esso inoltre evidenzia mediante la connessioni tra obiettivi strategici, i rapporti di causa-effetto che legano tra loro gli obiettivi rappresentati². Il **Cruscotto** articola e approfondisce le informazioni contenute nella Mappa, aggiungendo gli obiettivi operativi (ciascuno in relazione ai rispettivi obiettivi strategici) e i KPI (indicatori), sia strategici che operativi. L'intero Cruscotto riproduce l'insieme degli obiettivi – sia strategici che operativi – dell'Ente; nel caso di più aree dirigenziali distinte, il Cruscotto si articola in sottoinsiemi di obiettivi strategici ed operativi (corredati dai rispettivi KPIs), ciascuno riferito ad un'area dirigenziale.

Il **Database elementare** infine elenca le misure semplici che vanno a comporsi nel calcolo dei KPIs. Ciascuna misura viene ricondotta nel Database all'Ufficio che la produce, a quello che la raccoglie, analizza ed utilizza per il calcolo dei KPI individuati a livello di Cruscotto.

La tabella che segue sintetizza quanto sopra analizzato mettendo in relazione ciascun livello della BSC con i livelli della struttura organizzativa.

Livello della BSC	Quanti contenuti informativi contiene	Livello di struttura org. va (prevalente)
Mappa Strategica	<ul style="list-style-type: none"> • Ob. Strategici • Relazioni tra ob. strategici 	Camera di Commercio (Ente nel suo complesso)
Cruscotto Strategico	<ul style="list-style-type: none"> • Ob. Strategici • KPIs strategici • Ob. Operativi • KPIs operativi 	Aree dirigenziali
Database Elementare	<ul style="list-style-type: none"> • Singole misure elementari • Soggetti responsabili della rilevazione • Soggetti responsabili del trattamento / elaborazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Uffici • Servizi

^{2 2} A livello di Mappa Strategica NON trovano rappresentazione gli obiettivi operativi.

Al fine di rendere le misurazioni omogenee e di facile interpretabilità, la misurazione della Performance è effettuata per ogni indicatore come il rapporto tra il risultato conseguito e il target atteso ed è espressa in percentuale :

Performance (indicatore) = (Risultato conseguito / Target) *100

L'Indicatore Sintetico della performance di ente è dato dalla media ponderata del livello di raggiungimento degli obiettivi strategici.

Al termine della Misurazione (il cui processo è descritto nei paragrafi successivi) i soggetti preposti effettuano la valutazione della performance organizzativa. Ciascun valutatore esprime un giudizio sintetico qualitativo di valutazione delle performance organizzative prendendo in considerazione i seguenti aspetti:

- distanza tra target e performance raggiunta
- fattori di contorno che hanno contribuito al risultato
- trend storico della performance
- eventuale confronto della performance con quella di altri enti camerali.

Si adottano le seguenti opzioni di valutazione:

Insufficiente	Performance non adeguata
Sufficiente	Performance adeguata
Buono	Performance più che adeguata
Ottimo	Performance eccellente

La valutazione, è finalizzata ad identificare i punti di forza e di debolezza delle aree organizzative della Camera di Sondrio, e ad individuare le aree critiche; quando possibile il valutatore è chiamato a proporre possibili soluzioni.

Tale valutazione costituisce la base per la (ri)definizione degli obiettivi strategici per l'anno successivo.

3. Sistema di misurazione e valutazione delle performance individuali

La misurazione e valutazione della performance individuale costituisce un livello di valutazione complementare a quello di valutazione della performance organizzativa. In accordo alle Linee guida il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale della Camera di Sondrio è finalizzato a:

1. Valorizzare il contributo personale di ognuno rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza premiando la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti.
2. Assicurare continuità tra gli obiettivi individuali e gli obiettivi dell'Ente correlando le prestazioni individuali alle prestazioni dei processi su cui gli individui lavorano e, in ultima istanza, alle prestazioni della Camera.
3. Garantire lo sviluppo professionale delle persone, ossia delle capacità delle persone di conseguire livelli di risultato sempre più sfidanti.
4. Indirizzare i comportamenti degli individui comunicando in maniera trasparente, mediante appositi colloqui di valutazione, i risultati conseguiti e le aspettative future.
5. Contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole.
6. Promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

3.1 Il modello adottato

Dal punto di vista del personale, la performance viene valutata in relazione alle seguenti categorie professionali: Segretario Generale / Dirigenti, Posizioni Organizzative - Responsabili di Unità Operativa, Addetti.

Per ciascuna delle tre categorie professionali, la misurazione e valutazione della performance individuale si articola in due distinti ambiti di valutazione:

- 1) Raggiungimento dei risultati: gli obiettivi di team o individuali discendono direttamente dagli obiettivi (e relativi indicatori) definiti nel Piano delle Performance, garantendo in questo modo la coerenza tra prestazione individuale e prestazione organizzativa.

Per ogni obiettivo assegnato viene calcolata la percentuale di completamento come rapporto tra valore consuntivo e target :

- Performance (indicatore) = (Risultato conseguito / Target) *100

2) Capacità, competenze e comportamenti: valutazione relativa all'insieme di conoscenze, competenze, atteggiamenti, attitudini, qualità professionali e comportamenti che le persone sono in grado di mettere in gioco agendo sui processi operativi della Camera. Possono riguardare sia la sfera manageriale, per quanti all'interno dell'organizzazione rivestono un ruolo di responsabilità di struttura (Segretario Generale, Posizioni Organizzative e Responsabili di Unità Organizzativa), sia la sfera organizzativa, per quanti all'interno dell'organizzazione rivestono ruoli operativi. Capacità competenze e comportamenti valutati, nel numero massimo di 5 per ogni soggetto valutato, differiscono a seconda della categoria professionale di appartenenza dell'individuo. A ciascuna capacità, competenza e comportamento valutato è assegnato un peso percentuale, in modo che la somma dei pesi per il singolo individuo sia pari a 100%. Ciascuna capacità, competenza e comportamento viene auto-valutata dal singolo individuo e quindi validata/modificata dal soggetto valutatore sulla base della scala sotto riportata:

Livelli di valutazione	
Al di sotto	20 %
In linea	50 %
Al di sopra	75 %
Eccellente	100 %

La valutazione di sintesi è data dalla media ponderata della valutazione delle singole capacità, competenze e comportamenti organizzativi.

La valutazione di sintesi finale è calcolata come media ponderata dei punteggi relativi a ciascun ambito di valutazione.

I pesi assegnati ai singoli ambiti di valutazione, articolati in relazione alla posizione organizzativa, sono riportati nella tabella che segue.

Categoria contrattuale	Risultati	Capacità, competenze e comportamenti
Segretario Generale	80 %	20 %
Ruoli con responsabilità di struttura organizzativa	70 %	30 %
Dipendenti	60 %	40 %

Non soltanto l'incidenza della componente "Risultati" (e per converso quella "Comportamenti e competenze") è differenziata tra le tipologie di personale oggetto di valutazione individuale, ma anche l'incidenza della "Performance di ente" ("Indicatore sintetico"), della "Performance di ambito organizzativo" e degli "Obiettivi individuali", come di seguito specificato. Ciò consente di facilitare il processo valutativo.

Categoria professionale	Performance di ente (Indicatore sintetico)	Performance ambito organizzativo	Obiettivi individuali	Comportamenti e competenze	Totale
Segretario Generale	50 %	---	30 %	20 %	100 %
Ruoli con responsabilità organizzativa (P.O. / RA / RUO ³)	20 %	30 %	20 %	30 %	100 %
Addetti	10 %	20 %	30 % ⁴	40 %	100 %

L'Indicatore Sintetico della performance di ente può essere oggetto di revisione correttiva da parte dell'OIV, tenendo conto dei seguenti aspetti, già considerati in sede di valutazione della performance organizzativa (par. 2.3):

- distanza tra target e performance raggiunta
- fattori di contorno che hanno contribuito al risultato
- trend storico della performance
- eventuale confronto della performance con quella di altri enti camerali
- rispetto degli impegni di enti terzi
- fattori eccezionali non imputabili all'ente.

In allegato è riportato un elenco dei possibili fattori di valutazione in relazione alle diverse tipologie di personale. Fra tali fattori devono essere sempre previsti.

Segretario generale	P.O. / R.A. / RUO	Addetti
• Capacità di valutazione dei collaboratori	• Capacità di valutazione dei collaboratori	• Qualità e quantità del contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (vd. Nota 4)

Sempre in allegato sono riportate, per ogni categoria professionale, le schede di valutazione, utilizzate *ex ante* per assegnare gli obiettivi ed *ex post* per valutarne la prestazione. Le valutazioni di sintesi così ottenute permettono quindi di definire per ogni categoria professionale una graduatoria di merito sulla base della quale procedere alla assegnazione del trattamento economico accessorio.

4. Processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa

Il processo di implementazione della BSC parte dalla definizione delle linee strategiche da intraprendere nel medio-lungo periodo, per poi procedere all'individuazione degli obiettivi strategici di lungo periodo e seguendo il processo a cascata, gli obiettivi operativi di breve.

Il processo di costruzione della BSC si suddivide in tre fasi:

1. Descrizione della strategia attraverso la elaborazione di una Mappa Strategica, che utilizza una logica a cascata per ciascuna delle quattro "prospettive". Essa trova completamento nell'individuazione delle relazioni di causa-effetto che legano i diversi obiettivi.

2. Costruzione del Cruscotto strategico: alla mappa strategica segue la costruzione del cruscotto, nel quale sono espressi sia gli obiettivi strategici che i relativi indicatori di performance che misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo strategico, gli obiettivi operativi e i relativi indicatori di performance operativi. A livello del

³Posizioni Organizzative, Responsabili di Area, Responsabili di Unità Operativa.

⁴Qualora non sia possibile assegnare obiettivi individuali, sarà separatamente valutato il livello di partecipazione al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza.

Cruscotto sono esplicitate le azioni ed attività operative implicate dall'attuazione della strategia. Nel Cruscotto ciascun indicatore è descritto in termini di:

- Algoritmo: descrizione dell'algoritmo di calcolo dell'indicatore;
- Target annuale: il risultato che la Camera ha prefissato di raggiungere per la fine dell'anno;
- Risultato conseguito al termine dell'esercizio;
- Peso: espresso in percentuale, misura l'incidenza che ciascun obiettivo operativo sul conseguimento dell'obiettivo strategico cui si riferisce;
- Altre informazioni aggiuntive.

3. Costruzione del Database elementare: elencazione di tutte le informazioni elementari che sono necessarie per la costruzione dell'algoritmo di calcolo degli indicatori.

Il processo qui descritto costituisce la fase di **Pianificazione** della strategia, caratterizzata da un approccio *top-down*. A chiusura dell'esercizio segue la fase di **Misurazione e Valutazione** in cui le informazioni e i dati fluiscono in senso opposto (*bottom up*):

1. Il personale incaricato della rilevazione del dato inserisce le informazioni elementari necessarie per il calcolo del risultato raggiunto;
2. Il sistema consegna in output il cruscotto completo della percentuale di conseguimento degli obiettivi. Tale risultato è calcolato tramite un algoritmo matematico che rapporta il risultato conseguito nell'arco di tempo di riferimento al target annuale.

$$\% \text{ conseguimento indicatore} = \frac{\text{risultato conseguito (T)}}{\text{Target atteso (T)}}$$

In particolare il cruscotto fornisce:

- La percentuale di conseguimento degli obiettivi operativi, data dagli indicatori utilizzati per la misurazione di ciascun obiettivo operativo.
- La percentuale di conseguimento degli obiettivi strategici, la quale viene calcolata quale media ponderata del livello di raggiungimento degli obiettivi operativi afferenti a ciascun obiettivo strategico.
- L'indicatore sintetico della performance di ente, dato dalla media aritmetica di raggiungimento degli obiettivi strategici.

Al termine della fase di Misurazione, il Cruscotto fornisce una visione completa del grado di raggiungimento degli obiettivi e quindi della capacità complessiva della Camera di implementare la strategia fissata ex-ante.

La Relazione sulla Performance (RP) annuale chiude il ciclo della programmazione, misurazione e valutazione della performance della Camera di commercio di Sondrio, in applicazione delle norme del Decreto Legislativo n. 150/2009. Con la RP sono dunque rendicontati i risultati raggiunti nell'anno, ponendoli a confronto e registrandone gli scostamenti con gli obiettivi individuati nel Piano della Performance (PP).

La RP costituisce un indispensabile riferimento per la redazione della Relazione Previsionale e Programmatica (RPP) dell'anno successivo, documento attraverso il quale il Consiglio verifica la congruità e l'attualità della piattaforma strategica camerale in vista della predisposizione del Preventivo per l'anno successivo, individuando quindi gli ambiti promozionali e le risorse assegnate.

La base politico-strategica del documento è quindi rappresentata dalla individuazione della mission e dai risultati illustrati nella RP dell'anno precedente.

5. Processo di misurazione e valutazione della performance individuale

Il processo di misurazione e valutazione individuale prevede un'articolazione in tre fasi principali:

1) Assegnazione degli obiettivi a inizio anno: Coerentemente con l'attuazione del ciclo della performance, con l'approvazione del Budget direzionale e del Piano della Performance, la Giunta assegna al Segretario Generale gli obiettivi (minimo 2/ massimo 5) e le risorse necessarie per il loro conseguimento.

Con proprio provvedimento, a sua volta, il Segretario Generale assegna gli obiettivi (minimo 2/ massimo 4) alle Posizioni Organizzative e ai funzionari assegnatari di Responsabilità organizzativa (tipicamente Unità Operativa), e si avvale del loro supporto per l'assegnazione degli obiettivi ai propri addetti.

In questa fase assumono fondamentale rilevanza i colloqui individuali di assegnazione degli obiettivi tra valutatore e valutato, nell'ambito dei quali vengono:

- esplicitate le reciproche aspettative
- chiariti gli obiettivi operativi
- condivisi i risultati attesi
- definiti gli obiettivi di crescita e sviluppo professionale.

2) Verifica intermedia ed eventuale aggiornamento degli obiettivi: Nel corso dell'anno si effettua una verifica intermedia dell'andamento delle performance. Tale fase è svolta tra giugno e luglio, immediatamente dopo l'approvazione dell'aggiornamento del preventivo economico che segue l'approvazione del bilancio dell'esercizio precedente, al fine di tener conto di eventuali variazioni negli obiettivi del Piano della Performance. Nell'occasione, l'Ufficio Controllo di Gestione predispone i report sull'andamento dei risultati relativi agli obiettivi di Team e individuali previsti dal Piano della Performance, profilati in relazione alle aree di responsabilità di ciascuno dei valutatori.

Il colloquio relativo alla verifica intermedia degli obiettivi ha lo scopo di focalizzare l'attenzione sulle aree che presentano maggiori criticità, verificando le motivazioni sottostanti, individuando le possibili soluzioni e, se strettamente necessario, procedendo con una revisione degli obiettivi una volta raccolto il parere del Segretario Generale e dell'OIV.

Tutte le variazioni al Piano della Performance, accompagnate da una relazione dell'OIV, sono sottoposte all'approvazione da parte della Giunta.

3) Valutazione degli obiettivi a fine anno e comunicazione dei risultati.

Una volta consolidati i risultati dell'anno precedente,;

- la Giunta, avvalendosi dell'ausilio dell'OIV, valuta il Segretario Generale,
- il Segretario Generale, avvalendosi dell'ausilio dell'OIV, valuta le Posizioni Organizzative,
- le Posizioni Organizzative predispongono per il Segretario Generale la proposta di valutazione del Personale delle proprie strutture.

6. Tempi, soggetti e responsabilità

I due processi descritti si sovrappongono ampiamente quanto a tempistiche e responsabilità. La tabella che segue riporta per ogni fase dei processi scadenze e soggetti responsabili. Un ruolo fondamentale è svolto dall'ufficio individuato quale struttura tecnica permanente per la misurazione della performance (Controller) di cui all'art. 14, comma 9, del D. Lgs. 150/2009, al quale è demandata la raccolta e l'analisi dei dati consuntivi necessari al calcolo degli indicatori di performance riportati nelle schede di valutazione organizzativa e individuale.

Scadenza	Descrizione Attività	Responsabile Attività
31 gennaio, anno "T"	Approvazione del Piano della Performance e definizione degli obiettivi organizzativi	Giunta
1-7 febbraio, anno "T"	Presentazione Piano della Performance alla struttura	Segretario Generale
entro febbraio, anno "T"	Colloqui di assegnazione degli Obiettivi individuali al personale	Segretario Generale/Dirigenti/PO
entro giugno, anno "T"	Raccolta dati da parte della struttura di supporto all'OIV ed avvio del processo di analisi e consolidamento delle informazioni al fine di predisporre un report sintetico relativo alle performance organizzative e alle performance relative agli obiettivi di team e individuali dei primi 5 mesi di attività	Controller
entro giugno, anno "T"	Consegna report di primi 5 mesi all' O.I.V., al Segretario Generale, alle P.O.	Controller
entro luglio, anno "T"	Colloqui di avanzamento rispetto agli obiettivi individuali	Segretario Generale/Dirigenti/PO
entro 15 luglio, anno "T"	Incontro formale tra O.I.V. Segretario Generale e Dirigenti volto a fornire un'analisi critica dei gap eventualmente riscontrati nel report dei primi 5 mesi tra target organizzativi attesi e risultati effettivamente raggiunti	OIV e Segretario Generale
15 luglio, anno "T"	Formalizzazione al Segretario Generale di eventuali proposte di aggiornamento del Piano della Performance	OIV
entro gennaio, anno "T+1"	Raccolta dati da parte del Controller della Performance ed avvio del processo di analisi e consolidamento delle informazioni al fine di predisporre un report sintetico relativo all'anno.	Controller
entro febbraio, anno "T+1"	Colloqui di valutazione finale per l'anno "T" e di assegnazione degli Obiettivi individuali per l'anno "T+1"	Segretario Generale/PO
	Proposta valutazione annuale (anno T) del Segretario Generale alla Giunta	OIV
entro giugno, anno "T+1"	Redazione della Relazione sulla Performance anno T Approvazione e validazione della Relazione sulla Performance anno T	Controller / Segretario Generale e Responsabili dei singoli obiettivi Approvazione da parte della Giunta e validazione da parte dell'OIV

7. Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa

7.1 Coerenza e garanzie del sistema

La coerenza del sistema di valutazione delle performance e la “correttezza” del giudizio di valutazione, sono garantite, oltre che dalla normativa di riferimento, da alcuni elementi chiave:

- il processo di assegnazione degli obiettivi, fondato sulla negoziazione tra “valutatore” e “valutato” degli obiettivi da raggiungere nel periodo di valutazione, riportati sulla scheda di assegnazione.
- il monitoraggio di avanzamento lavori, durante l’anno, finalizzato ad adeguare costantemente gli obiettivi alle effettive risorse umane/finanziarie a disposizione da parte del valutato, con eventuale rinegoziazione degli obiettivi assegnati;
- il rapporto capo-collaboratore, ovvero l’impegno da parte dei responsabili volto a sostenere i propri collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi definiti, attraverso incontri di verifica intermedia dell’avanzamento lavori rispetto a quanto pianificato, e soprattutto, a creare un ambiente imperniato sulla fiducia e sulla collaborazione, al fine di fornire un feedback costruttivo, orientato alla crescita professionale del personale;
- il contraddittorio, ovvero la possibilità per il valutato di “contestare” in sede di valutazione il giudizio espresso dal valutatore.

7.2 Gestione delle contestazioni

Al fine di gestire la possibilità che il valutato non concordi con la sua valutazione, l’Ente Camerale è tenuto ad istituire un organo conciliatore che permetta di gestire la controversia con celerità, efficacia, efficienza ed economicità.

Qualora dunque il valutato non concordasse con la valutazione finale, è tenuto a presentare formalmente domanda di conciliazione entro 30 giorni naturali e consecutivi dalla conoscenza della valutazione. La Camera di Commercio, una volta ricevuta la domanda, dovrà fornire risposta al valutato entro 60 giorni di calendario.

7.3 Modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti

La Camera di Commercio ha elaborato il presente sistema di misurazione e valutazione in modo che sia coordinato e raccordato con i sistemi di programmazione e controllo (strategico e di gestione) già esistenti e previsti dall’attuale Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio di cui al DPR 02/11/2005 n. 254. Tale Regolamento, 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 annuali al Presidente utilizzando allo scopo anche le informazioni fornite dalla struttura incaricata del controllo di gestione. Tale struttura riferisce, nell’ambito delle sue competenze, al Segretario Generale e supporta l’organo di valutazione strategica nell’attività di valutazione dei dirigenti (art. 36). La valutazione ed il controllo strategico, ai sensi dell’art. 28, utilizzano per le proprie finalità i sistemi automatizzati e le procedure manuali con riferimento a:

- Sistemi e procedure relative alle rendicontazioni contabili per funzioni e aree organizzative
- 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
- Sistemi e procedure relativi alla analisi delle spese di funzionamento (personale, beni e servizi)
- Sistemi e procedure di contabilità analitica.

A seguito dell’entrata in vigore del D. Lgs. 150/2009, la struttura incaricata del controllo di gestione di cui all’art. 36 del DPR 254/2005 è individuata nella struttura tecnica permanente per la misurazione della performance di cui all’art. 14, comma 9, del D. Lgs. 150/2009 (“Controller”).

La Camera continuerà a lavorare nei prossimi anni per una maggiore integrazione del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa con i sistemi di controllo dell’Ente.

Allegato 1


IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE: VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE


La valutazione dei comportamenti e delle competenze, pure frutto di un processo interattivo tra valutatore e valutato, caratterizzandosi per un certo grado di soggettività, viene fatta sulla base dei profili di competenza del ruolo professionale di riferimento e deve comunque avvenire in base a una serie predefinita di fattori.


Le capacità oggetto di valutazione sono di seguito elencate, a titolo indicativo e non esaustivo; ciascuna capacità potrà essere oggetto di ulteriore specificazione da parte del valutatore; per ciascuna capacità è indicato il diverso grado di attinenza al livello d'inquadramento

	Dirigenti	P.O. e Responsabili di Area /U.O.	Addetti
Capacità di valutazione dei collaboratori <i>Capacità dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi degli stessi</i>			
Capacità direzionale <i>Capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate</i>			
Capacità di responsabilizzazione <i>Capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità</i>			
Leadership <i>Capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente</i>			
Innovatività <i>Capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale</i>			
Analisi e problem solving <i>Capacità di contestualizzare i problemi e individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione nonché possibili azioni correttive</i>			
Capacità relazionali e di networking <i>Capacità di curare le relazioni e costruire reti relazionali con gli interlocutori dell'ente allo scopo di accrescerne la presenza e l'efficacia istituzionale</i>			
Trasparenza e prevenzione della corruzione <i>Grado di partecipazione al processo di gestione del rischio e di diffusione della cultura della legalità nell'ente</i>			
Cooperazione e team working <i>Capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente</i>			
Autonomia <i>Capacità di assolvere al compito senza la supervisione e l'impulso continuo del responsabile sovra ordinato</i>			
Capacità di eseguire i compiti assegnati <i>In termini di affidabilità, tempestività, completezza e qualità</i>			
Orientamento all'utenza <i>Capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio</i>			
Qualità e quantità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza <i>Contributo lavorativo apportato dal dipendente rispetto agli obiettivi di area/servizio ovvero all'efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili al plesso organizzativo di competenza</i>			

Legenda

Attinenza alta 

Attinenza media 

Attinenza bassa 

Attinenza trascurabile (vuoto)



SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE

RISULTATI	Performance di Ente	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	Punteggio componente	
	Performance Ente			0,0		
						0,0 /50,0
	Ambito organizzativo di diretta	Indicatore sintetico performance Area		Punteggio	Punteggio componente	
				0,0		
						0,0 /0,0
	Obiettivi individuali	Peso attribuito punteggio	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio	Punteggio componente	
	Obiettivo 1			0,0		
	Obiettivo 2			0,0		
	Obiettivo 3			0,0		
	Obiettivo n			0,0		
		0,00%		0,0	0,0 /30,0	

COMPORAMENTI		Peso attribuito fattore	Livello di valutazione aspettative	Punteggio	Punteggio componente "Comportamenti"
	Capacità di valutazione dei collaboratori			0,0	
	Fattore 2			0,0	
	Fattore 3			0,0	
	Fattore 4			0,0	
	Fattore 5			0,0	
		0,00%		0,0	0,0 /20,0

Punteggio complessivo
0,0 /100



SCHEDA DI VALUTAZIONE RUOLI CON RESPONSABILITA' ORGANIZZATIVA (P.O./RA/RUO)

RISULTATI	Performance di Ente		Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	
	Performance Ente		0,0	Punteggio componente	0,0 /20,0
	Ambito organizzativo di diretta responsabilità		Indicatore sintetico performance ambito organizzativo	Punteggio	
			0,0	Punteggio componente	0,0 /30,0
	Obiettivi individuali		Peso attribuito punteggio	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio
			Obiettivo 1		0,0
			Obiettivo 2		0,0
			Obiettivo 3		0,0
			Obiettivo n		0,0
		0,00%	0,0	Punteggio componente	0,0 /20,0

COMPORAMENTI		Peso attribuito fattore	Livello di valutazione aspettative	Punteggio	
	Capacità di valutazione dei collaboratori		0,0	Punteggio componente "Comportamenti"	0,0 /30,0
	Fattore 2		0,0		
	Fattore 3		0,0		
	Fattore 4		0,0		
	Fattore 5		0,0	Punteggio componente	0,0 /30,0
	0,00%	0,0	Punteggio complessivo	0,0 /100	



SCHEDA DI VALUTAZIONE ADDETTI

RISULTATI	Performance di Ente	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio																			
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 40%;">Performance Ente</td> <td style="width: 40%; background-color: red;"></td> <td style="width: 20%; text-align: right;">0,0</td> </tr> </table>	Performance Ente		0,0				Punteggio componente															
	Performance Ente		0,0																				
0,0 /10,0																							
	Ambito organizzativo di diretta responsabilità	Indicatore sintetico performance Unità Operativa		Punteggio																			
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 40%;"></td> <td style="width: 40%; background-color: red;"></td> <td style="width: 20%; text-align: right;">0,0</td> </tr> </table>			0,0				Punteggio componente															
		0,0																					
0,0 /20,0																							
	Obiettivi individuali	Peso attribuito punteggio	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio																			
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Obiettivo 1</td> <td style="width: 30%; background-color: red;"></td> <td style="width: 40%; text-align: right;">0,0</td> </tr> <tr> <td>Obiettivo 2</td> <td style="background-color: red;"></td> <td style="text-align: right;">0,0</td> </tr> <tr> <td>Obiettivo 3</td> <td style="background-color: red;"></td> <td style="text-align: right;">0,0</td> </tr> <tr> <td>Obiettivo n</td> <td style="background-color: red;"></td> <td style="text-align: right;">0,0</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">0,00%</td> <td style="text-align: right;">0,0</td> </tr> </table>	Obiettivo 1		0,0		Obiettivo 2		0,0	Obiettivo 3		0,0	Obiettivo n		0,0	0,00%		0,0			Punteggio componente			
Obiettivo 1		0,0																					
Obiettivo 2		0,0																					
Obiettivo 3		0,0																					
Obiettivo n		0,0																					
0,00%		0,0																					
0,0 /30,0																							
COMPORAMENTI			Peso attribuito fattore	Livello di valutazione aspettative	Punteggio																		
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Fattore 1</td> <td style="width: 30%; background-color: red;"></td> <td style="width: 40%; text-align: right;">0,0</td> </tr> <tr> <td>Fattore 2</td> <td style="background-color: red;"></td> <td style="text-align: right;">0,0</td> </tr> <tr> <td>Fattore 3</td> <td style="background-color: red;"></td> <td style="text-align: right;">0,0</td> </tr> <tr> <td>Fattore 4</td> <td style="background-color: red;"></td> <td style="text-align: right;">0,0</td> </tr> <tr> <td>Fattore 5</td> <td style="background-color: red;"></td> <td style="text-align: right;">0,0</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">0,00%</td> <td style="text-align: right;">0,0</td> </tr> </table>	Fattore 1		0,0		Fattore 2		0,0	Fattore 3		0,0	Fattore 4		0,0	Fattore 5		0,0	0,00%		0,0		
	Fattore 1		0,0																				
	Fattore 2		0,0																				
	Fattore 3		0,0																				
	Fattore 4		0,0																				
Fattore 5		0,0																					
0,00%		0,0																					
0,0 /40,0																							
				Punteggio complessivo																			
				0,0 /100																			

IL SEGRETARIO GENERALE
(Marco Bonat)
firmato digitalmente

LA PRESIDENTE
(Loretta Credaro)
firmato digitalmente