

UNIONCAMERE

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

GUIDA E INDICAZIONI UTILI PER LA
DEFINIZIONE DEL SISTEMA E LA
REDAZIONE DEL DOCUMENTO

CON IL SUPPORTO SCIENTIFICO E METODOLOGICO DI UNIVERSITAS
MERCATORUM
11/12/2010

INDICE

1. PREMESSA.....	2
2. DOMANDE FREQUENTI SUL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	4
3. GUIDA OPERATIVA PER LA DEFINIZIONE DEL SISTEMA	6
3.1. Cosa si misura e valuta: la descrizione del sistema	8
3.2. Come si misura e valuta: la performance organizzativa.....	15
3.3. Come si misura e valuta: la performance individuale	28
3.4. Quando e chi misura e valuta: il processo.....	34
3.5. Le procedure di conciliazione	40
3.6. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti.....	40
4. LA STRUTTURA DEL DOCUMENTO E GLI ERRORI DA EVITARE.....	43

1. PREMESSA

L'obiettivo del presente lavoro è quello di supportare le Camere di commercio nella loro attività di elaborazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale ("Sistema") e, soprattutto, nell'attività di redazione del documento che dovrà descriverlo.

La distinzione tra l'elaborazione e redazione permette di fornire, con più puntualità, elementi conoscitivi utili per guidare le Camere di commercio:

- **nella definizione del Sistema.** Il Sistema deve rispondere ad alcuni requisiti formali e sostanziali, utili:
 - per indirizzarne la definizione;
 - per valutarne il livello di adeguatezza agli obiettivi di funzionalità e di utilità per l'Ente Camerale;
 - per valutarne il livello di adeguatezza a quanto previsto direttamente dal Decreto Legislativo n. 150/09 (di seguito "Decreto") e rispetto a quanto emanato dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (di seguito "CIVIT")¹;

- **nella redazione del documento che descrive il Sistema.** Il documento deve rispondere a requisiti formali e sostanziali che possono garantirne non solo la rispondenza a criteri funzionali, ma anche, e soprattutto, l'adeguatezza alla normativa.

Nelle pagine che seguono, viene, quindi, presentato un lavoro di illustrazione e qualificazione delle componenti del sistema e, al tempo stesso, di chiarimento sui diversi punti che potranno caratterizzare la redazione del documento che lo rappresenta, la cui adozione da parte dell'organo politico è propedeutica alla definizione del sistema vero e proprio. Il lavoro non intende certo esaurire tutti i profili decisionali che la singola Camera dovrà curare, ma offrire una griglia interpretativa che possa consentire alla stessa di:

- valutare la completezza e l'adeguatezza dei modelli già adottati;

¹ Il Decreto oltre che fornire elementi già puntuali alla natura e alla struttura del Sistema (articoli 7, 8 e 9) affida alla CIVIT il compito di emanare delle direttive (art. 7, co. 3) in base alle quali le amministrazioni devono definire il Sistema. Nella definizione e adozione del Sistema occorre tenere conto di quanto contenuto nelle delibere CIVIT n. 89, 104, 114 del 2010

- collocare all'interno di un quadro più ampio e coerente le metodologie e le prassi già maturate in risposta a quanto disposto dal DPR n. 254 del 2009 o in base a spinte all'innovazione²,
- definire ex novo un Sistema adeguato alle proprie esigenze e caratteristiche organizzative.

² Diverse Camere di commercio hanno adottato dei modelli evoluti quali quelli relativi alla Balanced Score Card il Common Assesment Framework

2. DOMANDE FREQUENTI SUL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Prima di procedere alla descrizione, che verrà effettuata nel prossimo capitolo, degli elementi che devono guidare la definizione del Sistema e, quindi, la sua descrizione all'interno di un documento, occorre delineare con chiarezza alcuni elementi di carattere generale, ma che costituiscono gli aspetti fondanti di tutto l'approccio.

A tale fine sono state aggregate le principali domande che sono emerse in vari contesti sul Sistema; le risposte possono sinteticamente fornire alcuni elementi conoscitivi che poi verranno più ampiamente ripresi e sviluppati operativamente nei capitoli che seguono.

1. Che cosa è il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale?

E' l'insieme, coerente ed esaustivo (sotto il profilo dei nessi, delle sequenze logico-temporali, delle relazioni di reciprocità che le riguardano) delle metodologie, modalità, azioni che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della performance, poste in relazione con i soggetti e/o le strutture coinvolte nel processo, e la cui attuazione consente all'Ente di pervenire in modo, appunto, sistemico, a misurare e valutare la performance organizzativa e individuale.

Il Decreto³ definisce gli ambiti che devono essere oggetto di misurazione e valutazione sia della performance organizzativa che quella individuale.

2. Perché si misura e si valuta sia la performance organizzativa sia quella individuale?

Per comprendere in pieno la funzionalità e il "perché" di certe logiche occorre partire dal concetto di performance che è uno dei perni, insieme alla trasparenza e la premialità, sui cui è stato costruito il Decreto.

La performance è intesa come il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che le varie componenti di un'organizzazione (individui, gruppi di individui, unità organizzative, e quindi ente nel suo complesso) apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi generali dell'organizzazione stessa ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni della collettività per i quali essa è stata costituita ed opera.

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

³ Articoli 8 e 9 del Decreto

3. Perché si parla di misurazione e di valutazione, esiste una differenza?

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

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

4. Che differenza esiste tra Sistema e Piano della performance?

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

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

3. GUIDA OPERATIVA PER LA DEFINIZIONE DEL SISTEMA

Il Decreto individua direttamente, o per il tramite dell'attività svolta dalla CIVIT, le caratteristiche che devono guidare la definizione del Sistema. L'esatta individuazione di tali caratteristiche consente alla Camera di valutare la completezza e l'adeguatezza formale e sostanziale dei modelli già adottati, di integrare e adeguare i Sistemi già esistenti, ovvero di progettare un Sistema *ex novo*.

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

- *migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;*
- *verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;*
- *informare e guidare i processi decisionali; gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;*
- *influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;*
- *rafforzare l'accountability e le responsabilità a diversi livelli gerarchici;*
- *incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.*

Il Sistema deve consentire di misurare e valutare, in modo integrato, la performance organizzativa e la performance individuale⁴.

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

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

⁴ Tale obiettivo è stato ribadito all'interno di uno dei principi che la delibera 104 del 2009 individua come guida alla definizione del Sistema che deve "consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati dagli articoli 8 e 9 del decreto, del livello di performance atteso (che l'Amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti".

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

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

3.1. Cosa si misura e valuta: la descrizione del sistema

La sezione in oggetto permette, a tutti i soggetti interessati, di comprendere la congruità e la coerenza delle scelte metodologiche ed operative effettuate nella definizione del Sistema, rispetto alle caratteristiche dell'organizzazione.

3.1.1. Profili generali

A livello Camerale, si mettono a fattor comune tutti gli elementi esistenti nella prospettiva "organizzativa" ovvero nell'ottica di una corretta individuazione e comunicazione degli obiettivi e della verifica del loro conseguimento, nonché di una efficiente ed efficace gestione dei processi; e nella prospettiva "individuale" di miglioramento dei comportamenti e delle responsabilità, del singolo e di gruppo, in grado di supportare la crescita dell'organizzazione.

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

Ai sensi degli art. 8 e 9 del Decreto 150/2009 è necessario che le Camere identifichino gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale. In particolare, gli **ambiti della performance organizzativa** sono i seguenti (art. 8):

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

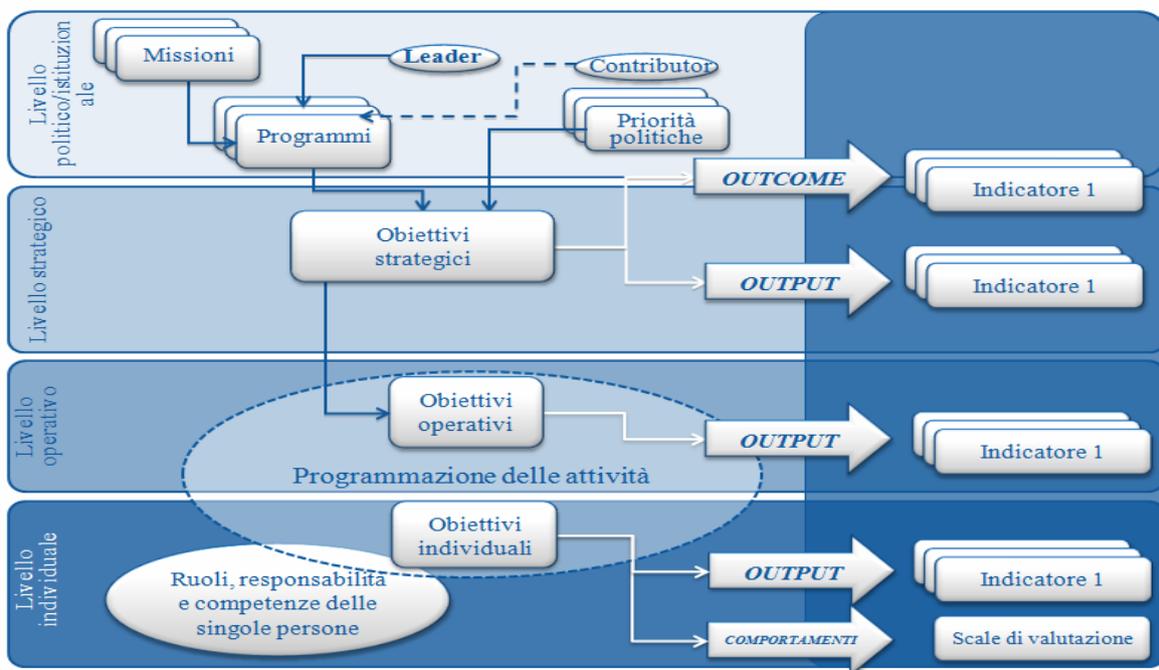
La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa è, invece, collegata (art.9):

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

Infine, la misurazione e la **valutazione della performance individuale del personale**⁵ è collegata (art.9):

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

Il collegamento tra la dimensione organizzativa e quella individuale è ben rappresentato dal grafico, contenuto nella Delibera Civit 114/2010, che si focalizza sul processo di misurazione "ex ante". Esso individua 4 livelli (politico/istituzionale, strategico, operativo ed individuale) e ad ognuno di essi associa opportuni di indicatori volti alla misurazione dei programmi, degli obiettivi strategici ed operativi nonché degli obiettivi individuali del personale dirigente e non.



⁵ Nella valutazione della performance individuale non sono considerati i periodi di congedo, di maternità, di paternità e parentale.

3.1.2. Contenuti del documento

Si suggerisce una possibile struttura del documento, articolata in paragrafi e sottoparagrafi, di cui sono brevemente indicati i principali contenuti. Tali contenuti sono proposti a titolo meramente esemplificativo ed illustrativo, non costituendo in alcun modo vincolo o limitazione alla individuazione dei contenuti del documento sul Sistema.

I.Descrizione del sistema

Si procede alla descrizione delle caratteristiche distintive dell'Ente. La descrizione è propedeutica a far comprendere il perché delle scelte sul Sistema adottate.

I.I. Caratteristiche distintive dell'Ente Camerale

La Camera descrive, in relazione alle singole aree strategiche di attività poste in essere, come ha deciso di strutturarsi e di operare a livello organizzativo, come esemplificato a seguire.

I.II. Ambiti di misurazione della performance organizzativa ed individuale

In coerenza con gli artt. 8 e 9 del D.Lgs. n. 150 del 2009 e la delibera 104 Civit si individuano e presentano gli ambiti di misurazione della performance organizzativa ed individuale, come esemplificato nelle Tab. 1 e 2 proposte a seguire.

I.I. Caratteristiche distintive dell'Ente Camerale

La Camera di Commercio di ha individuato le seguenti quattro aree strategiche di attività⁶:

1. Regolare e tutelare il mercato;
2. Sostenere le imprese nella competizione;
3. Valorizzare il territorio in Italia e all'estero;
4. Conoscere il sistema socio – economico locale.

Con riferimento ad ognuna delle aree strategiche di attività si forniscono informazioni:

- 1) sull'organizzazione "interna", con l'illustrazione sintetica delle attività svolte dai diversi uffici, la presentazione dell'assetto istituzionale, la presentazione dell'organigramma (ove ritenuta utile e propedeutica all'illustrazione del funzionamento del Sistema), ecc.;
- 2) sull'organizzazione "esterna", con riferimento al ricorso ad aziende speciali appositamente costituite dalla Camera o alla partecipazione in altri enti.

⁶ Una modifica delle area strategiche implica un ridefinizione di obiettivi e indicatori ma la struttura del Sistema resta la stessa, peraltro è una scelta della singola Camera citare puntualmente le aree strategiche nel documento.

I.II. Ambiti di misurazione della performance organizzativa ed individuale

Con riferimento agli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale si presentano due tabelle riepilogative che associano all'ambito, come definito dalla legge, la sua traduzione in relazione alla realtà Camerale.

Tab. 1 – Ambiti di misurazione della performance organizzativa

Ambito di misurazione previsti dal D.lgs. 150/2009 art.8	Traduzione in ambito Camerale (Elenco esemplificativo, e non esaustivo, degli ambiti, e dei relativi strumenti, di misurazione e valutazione)
<i>Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività,</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attuazione delle politiche di promozione e sviluppo del territorio, misurata attraverso opportuni indicatori di outcome delle politiche attuate con riferimento, per esempio: alla promozione dell'innovazione nel tessuto provinciale delle pmi, alla loro internazionalizzazione, al sostegno per il ricorso al credito o allo sviluppo infrastrutturale; ▪ Attuazione delle politiche di innovazione (anche tramite la creazione di nuovi servizi) dei servizi anagrafico-certificativi, misurata attraverso opportuni indicatori di outcome delle politiche attuate, con riferimento ad esempio: ai risparmi di tempi e costi per le imprese dovuti all'incrementata accessibilità, alla disponibilità e multicanalità dei servizi (i.e. ComUnica); ▪ Attuazione delle politiche di innovazione (anche tramite la creazione di nuovi servizi) nei servizi di regolazione del mercato, misurata attraverso opportuni indicatori di outcome delle politiche attuate, con riferimento ad esempio: al decongestionamento del contenzioso derivante dalla diffusione del servizio di Conciliazione.
<i>Attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stato di attuazione del programma pluriennale di mandato e degli eventuali aggiornamenti presenti nella Relazione previsionale e programmatica, sia in termini di effettivo raggiungimento degli obiettivi che in termini di

<p><i>risorse</i></p>	<p>rispetto delle fasi e dei tempi previsti (avanzamento).</p> <p>Tale misurazione viene effettuata sia tramite indicatori di efficacia dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi contenuti nei programmi strategici, sia attraverso indicatori di output relativi al rispetto delle fasi e dei tempi previsti nei suddetti programmi strategici. Per esempio la Camera valuta l'attuazione di piani e programmi d'intervento a sostegno della competitività delle imprese confrontando l'efficacia degli interventi economici in termini di esiti sul tessuto produttivo, l'andamento dei depositi di marchi e brevetti, il ricorso al sistema di garanzia dei Confidi con gli obiettivi che erano stati definiti nei documenti di programmazione .</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stato di attuazione dei programmi (a livello annuale e pluriennale) risultanti dal preventivo annuale economico, dal budget direzionale, dalla relazione previsionale e programmatica e dal piano della performance. <p>Tale misurazione viene effettuata attraverso indicatori di output e di efficienza relativi alle attività e ai servizi. Per esempio la Camera valuta il miglioramento dell'accessibilità ai servizi, la durata media dei procedimenti, la trasparenza dell'attività, rispetto agli obiettivi contenuti nei programmi.</p>
<p><i>Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi camerali, misurato a titolo esemplificativo mediante: analisi di customer satisfaction, risultati delle pratiche di CRM, utilizzo di questionari, emoticon, indicatori di qualità, ecc.
<p><i>Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Azioni relative alla riprogettazione organizzativa, alla formazione e all'incremento delle competenze del personale. Tale misurazione viene effettuata attraverso indicatori di output di specifici progetti, nonché di efficacia e di efficienza relativi alle singole attività che compongono i processi interni e ai servizi erogati.
<p><i>Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sviluppo di processi di coinvolgimento delle imprese, principale stakeholder delle Camere. Tale misurazione viene effettuata attraverso indicatori di output e di efficacia di specifici

<i>di forme di partecipazione e collaborazione</i>	progetti, nonché dei servizi erogati.
<i>Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efficienza nell'erogazione dei servizi, realizzata mediante misurazione dei costi unitari degli output dei diversi servizi camerali, dei tempi medi di esecuzione dei procedimenti, nonché tramite indicatori di efficienza che mettano in rapporto risorse impiegate e output generati; ▪ Efficienza nello svolgimento dei processi e delle attività interne, mediante misurazione dei tempi medi di esecuzione, nonché tramite indicatori di efficienza che mettano in rapporto risorse impiegate e output generati.
<i>Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Volumi e qualità degli output dei diversi servizi Camerali, misurati a titolo esemplificativo attraverso l'elaborazione dei dati presenti negli archivi operativi o nei sistemi informativi dalle varie Camere (es. Sistema Pareto), con particolare riferimento agli indicatori di output e qualità. ▪ Iniziative di miglioramento dei servizi anagrafico-certificativi, realizzata attraverso opportuni indicatori di output, efficacia e qualità dei servizi erogati, con riferimento ad esempio ad accessibilità, disponibilità, multicanalità; ▪ Iniziative di miglioramento dei servizi di regolazione del mercato, realizzate attraverso opportuni indicatori di output, efficacia e qualità dei servizi erogati, anche con riferimento, a titolo di esempio, all'accessibilità e ai tempi di esecuzione dei servizi.
<i>Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizzazione di interventi specifici per la promozione delle pari opportunità. Tale misurazione viene effettuata attraverso indicatori di output di specifici progetti.

Tab. 2 – Ambiti di misurazione della performance individuale (dirigenti e responsabili di unità organizzative)

Ambiti di misurazione previsti dal D.lgs. 150/2009 art. 9.	Traduzione in ambito Camerale (Elenco esemplificativo, e non esaustivo, degli ambiti, e dei relativi strumenti, di misurazione e valutazione)
<i>a. indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità</i>	Il Sistema definisce, per ciascuna posizione, gli ambiti di valutazione rilevanti nella specifica unità organizzativa, gli oggetti specifici della valutazione, dei relativi indicatori, nonché l'incidenza che ciascun indicatore ha sulla valutazione complessiva ⁷ .
<i>b. raggiungimento di specifici obiettivi individuali.</i>	Il Sistema definisce, per ciascuna posizione, gli eventuali specifici obiettivi individuali da raggiungere (quantitativi o qualitativi, a seconda delle caratteristiche delle specifiche attività o progetti svolti), e i relativi indicatori e altri strumenti di misurazione. Gli obiettivi individuali riguardano posizioni dotate di elevata autonomia, cui si assegnino obiettivi specifici ulteriori rispetto alla performance degli ambiti organizzativi di diretta responsabilità (es. il completamento di un progetto entro un certo termine) ⁸ .
<i>c. qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura; competenze professionali e manageriali dimostrate;</i>	Definizione delle logiche di valutazione e delle relative scale valutative, che consentano l'effettivo esercizio della valutazione ⁹ .
<i>d. capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una</i>	Definizione dei parametri di misurazione della capacità di valutazione dei collaboratori ¹⁰ .

⁷ Si ritiene che il documento da redigere per la definizione del sistema debba esplicitare tale criterio metodologico di valutazione della performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, senza tuttavia entrare nell'illustrazione degli strumenti di misurazione e valutazione impiegati per la singola posizione.

⁸ Si ritiene che il documento da redigere per la definizione del sistema debba esplicitare tale criterio metodologico di valutazione del raggiungimento di specifici obiettivi individuali, senza tuttavia entrare nell'illustrazione degli obiettivi e dei connessi strumenti di valutazione relativi alla singola posizione.

⁹ Dal punto di vista tecnico, nelle esperienze fino ad oggi diffuse nelle camere di commercio si privilegia il sistema della valutazione con elencazioni di fattori a scelta forzata secondo scale di giudizio di diverso tipo (tipicamente con scale di 4 o 5 gradi).

¹⁰ La capacità di differenziazione di valutazione dei dirigenti tradizionalmente si sviluppa attraverso analisi "statistiche" sulle valutazioni analizzando la distribuzione delle valutazioni effettuata in generale e per ogni valutatore (che normalmente dovrebbe svilupparsi secondo una gaussiana leggermente spostata verso i valori alti).

3.2. Come si misura e valuta: la performance organizzativa

In questa sezione l'Ente Camerale, alla luce delle caratteristiche del Sistema, delle esperienze fatte e degli strumenti in uso, descrive le metodologie di misurazione e valutazione della performance organizzativa che utilizzerà. In particolare, sarà necessario chiarire se tali metodologie sono già in uso al momento dell'adozione del Sistema, se si intende svilupparle per renderle operative nel 2011 (o nel periodo immediatamente seguente), ed infine se, invece, lo sviluppo delle metodologie è una mera manifestazione di volontà dell'Ente. In tale ultimo caso è necessario descrivere non soltanto le metodologie che si intendono sviluppare in futuro, ma anche le metodologie effettivamente in uso (e che rimarranno tali quanto meno nel breve termine).

La descrizione deve avvenire facendo emergere:

- Il modello di riferimento per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa;
- Il sistema di misurazione e valutazione nelle sue modalità specifiche di funzionamento.

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

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

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

Ai fini di un più approfondito controllo della valutazione può essere opportuno:

- esaltare il ruolo di supervisione del processo di valutazione da parte del segretario generale e dell'organismo indipendente di valutazione.
- svolgere analisi comparative su elementi interni e analitici della valutazione, e successivamente discuterle ai vari livelli gerarchici.

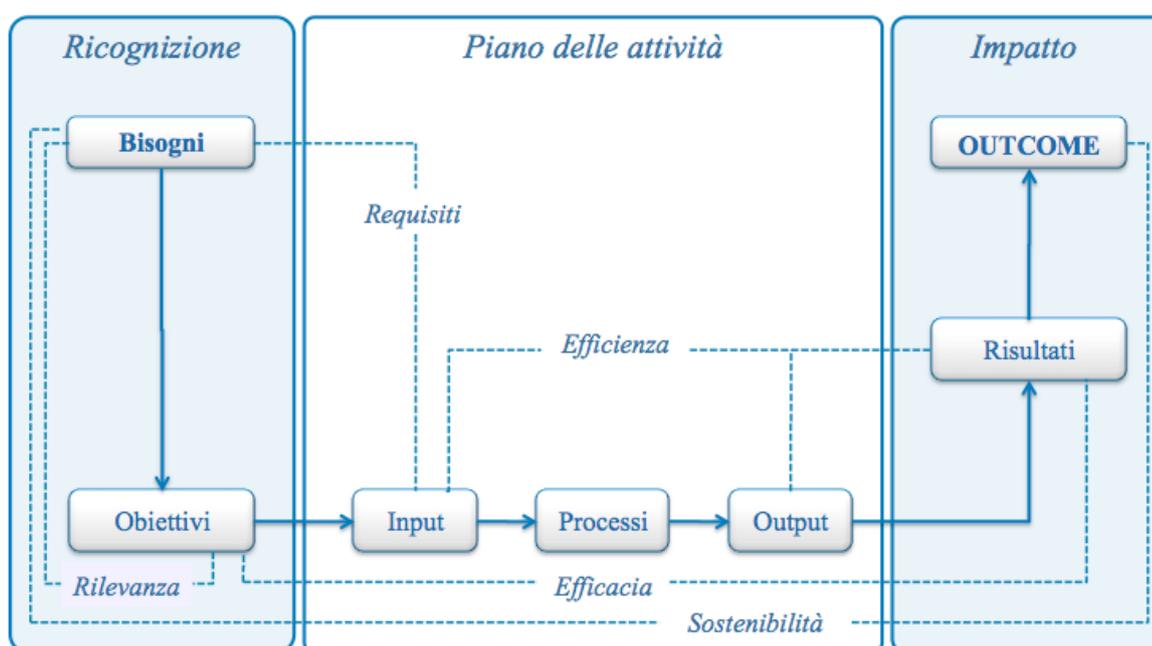
La misurazione della performance della singola unità organizzativa consente la valutazione del contributo dei diversi ambiti di responsabilità gestionale alla performance complessiva, mediante il confronto con gli obiettivi e le risorse assegnate, l'attivazione degli opportuni *feedback* e delle conseguenti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

3.2.1. Profili generali

Il documento sul Sistema dovrà chiarire quale modello di riferimento si intende adottare ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale (delibera 104/2010) e dare evidenza dei requisiti minimi di funzionamento previsti dalla delibera 89/2010 ovvero:

- chiara definizione degli obiettivi;
- presenza consistente di indicatori di outcome tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su stakeholder esterni;
- specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target;
- caratterizzazione degli indicatori secondo le schede e i test proposti dalla Commissione (come previsto dalla sezione 4.2 della Delibera);
- rilevazione effettiva della performance, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori.

La logica input – processi – output che deve caratterizzare il funzionamento del Sistema può essere così esemplificata (delibera CIVIT 89/2010):



In particolare, vengono definiti gli 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 periodici relativi all'andamento delle attività svolte dall'Ente ed al livello di raggiungimento degli obiettivi programmati (consentendo così la valutazione della performance stessa).

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

Gli indicatori utilizzati nell'ambito del sistema dipendono dagli ambiti di misurazione e valutazione della performance (secondo quanto illustrato nel paragrafo 3.1.2.) e possono essere classificati in:

- **indicatori di outcome:** esprimono *“l’impatto, risultato ultimo di una azione”* (delibera CIVIT 89/2010). Con riferimento alla realtà Camerale gli indicatori di *outcome* cercano di quantificare gli impatti dell'azione dell'Ente nel suo complesso nell'ambiente esterno, in termini di risposta ai bisogni degli *stakeholders* camerale.
Un esempio di indicatore di outcome dell'azione della Camera sull'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese è rappresentato dal tasso di variazione annuale delle imprese che, grazie alla partecipazione alle iniziative camerale, avviano attività commerciali all'estero. Altro esempio può riguardare “l'effetto volano” che sulla movimentazione finanziaria di sostegno alle imprese esercitano le risorse dalle camere indirizzate ai confidi.
- **indicatori di output:** esprimono *“ciò che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo”* (delibera CIVIT 89/2010). Con riferimento alla realtà Camerale gli indicatori di *output* misurano i risultati ottenuti nell'ambito di programmi strategici e progetti operativi.
Un esempio di indicatore di output correlato all'outcome precedente è rappresentato dal numero e tipologia di imprese che partecipano alle iniziative camerale in materia di internazionalizzazione.
- **indicatori di efficienza:** esprimono *“la capacità di ottimale sfruttamento delle risorse”* e sono generalmente rivolti alla misurazione economica dei fattori impiegati come *input* di processi (es. costo dell'*input*, lavoro complessivo, ecc.), anche se possono essere riferiti, in alcuni casi, alla misurazione dell'*output* di un programma (efficienza del programma)¹¹. Essi sono dati dal rapporto tra risorse umane o materiali impiegati (*input*) e risultati ottenuti (*output*).

¹¹ c.f.r. delibera CIVIT 89/2010

Un indicatore di efficienza correlato all'internazionalizzazione è rappresentato dal costo medio per partecipante delle iniziative camerali.

- **indicatori di efficacia:** esprimono *“la capacità di raggiungere gli obiettivi”* e sono rivolti alla misurazione di azioni, progetti, programmi specifici (efficacia in senso stretto)¹². Essi sono dati dal rapporto tra risultati ottenuti (*output*) ed obiettivi;
- **indicatori di qualità:** sono definiti come *“quantificazioni, misure o rapporti tra misure, in grado di rappresentare in modo valido, pertinente ed affidabile un certo fenomeno di interesse (ad esempio una dimensione della qualità effettiva)”*(delibera CIVIT 88/2010). La qualità effettiva dei servizi è rappresentata ricorrendo a quattro dimensioni ritenute essenziali: accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia. L'analisi della qualità effettiva di un servizio indica in che modo ed in che misura si è in grado di dare una risposta pronta, coerente ed esauriente alle richieste degli utenti minimizzando per esempio il numero dei passaggi necessari, i disagi o gli imprevisti provocati da disservizi. Essa sarà misurata mediante opportuni standard di qualità del servizio definiti ex ante. La qualità percepita dagli utenti, è diversa dalla qualità effettiva dei servizi, e potrà, invece, essere rilevata con questionari, interviste ed altre tecniche di misurazione della *customer satisfaction*.

Tale classificazione degli indicatori, benché di diffuso impiego, è esemplificativa e non deve ritenersi esaustiva, né vincolante.

3.2.2. Contenuti del documento

Si suggerisce una possibile struttura del documento, articolata in paragrafi e sottoparagrafi, di cui sono brevemente indicati i principali contenuti. Tali contenuti sono proposti a titolo meramente esemplificativo ed illustrativo, non costituendo in alcun modo vincolo o limitazione alla individuazione dei contenuti del documento sul Sistema.

¹² In senso lato, la misurazione dell'efficacia ricomprende anche la misurazione dell'outcome (c.f.r. Delibera CIVIT 89/2010).

II. La metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa

II.I. Il modello adottato

L'ente Camerale descrive il modello di riferimento della metodologia adottata o che intende adottare.

II.II. I requisiti minimi del sistema

L'ente Camerale, sulla base del modello di riferimento adottato e per ciascuna delle aree strategiche di attività definite:

1. Delinea i criteri di fissazione degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi;
2. Chiarisce quali tipologie di indicatori intende introdurre (outcome, output, efficienza, efficacia, qualità), e quali siano le relazioni tra tipologie di indicatori e classi di obiettivi;
3. Presenta il format delle schede anagrafiche che intende introdurre, distinguendo tra schede per gli obiettivi strategici, schede per gli obiettivi operativi e schede relative a singoli indicatori;
4. Chiarisce secondo quali criteri il sistema degli indicatori si è basato sulla logica "a cannocchiale";
5. Prevede l'adozione di schede anagrafiche che esplicitino la relazione tra indicatori e target.

II. La metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa

II.I. Il modello adottato

Con riferimento ai possibili modelli adottabili a supporto del Sistema, la delibera CIVIT 89 del 2010 ne cita, a titolo di esemplificazione, alcuni tra cui la *Balanced Scorecard*, il *Common Assesement Framework* e il *Performance Prism*. Le Camere hanno pertanto la possibilità di scegliere uno dei modelli proposti dalla delibera CIVIT, o di utilizzarne di propri, anche prevedendo loro possibili sviluppi futuri.

La scelta metodologica effettuata dall'Ente Camerale dovrà essere opportunamente esplicitata prediligendo i modelli che integrano in modo sistematico le diverse dimensioni della *performance*, ma che al contempo valorizzano le metodologie di pianificazione e controllo esistenti nelle Camere di Commercio.

A mero titolo esemplificativo, si riporta un possibile contenuto del documento.

La Camera diha adottato il modello della *Balanced Scorecard*. In relazione a tale scelta sono identificate, per ognuna delle aree strategiche di attività, quattro principali prospettive: dei processi interni; della crescita e dell'apprendimento; degli utenti e la prospettiva finanziaria.

Per ognuna di esse si è proceduto alla identificazione di obiettivi strategici ed operativi ai quali è associato un target di risultato atteso. La misurazione e valutazione degli obiettivi strategici ed operativi è effettuata tramite una "scheda analitica" che, coerentemente con la logica a cannocchiale prevista dalla normativa, identifica un determinato numero di indicatori, articolati in coerenza con la struttura organizzativa aziendale, ed opportunamente descritti, declinati per anno, e associati ad un determinato target obiettivo.

Tali indicatori consentono pertanto di collegare la performance complessiva dell'organizzazione, declinata per ciascuna area strategica di attività, con la performance delle singole unità organizzative, nelle quali essa si articola.

La realizzazione degli obiettivi operativi comporta lo svolgimento di attività che sono oggetto di monitoraggio tramite opportune "schede analitiche per la rappresentazione di attività".

II.II. .I requisiti minimi del sistema

I contenuti della parte del documento sui requisiti di funzionamento del Sistema sono, ovviamente, strettamente dipendenti dal modello di riferimento prescelto e non possono pertanto essere definiti in via generale. Tuttavia, quale che sia il modello di riferimento, tali contenuti devono illustrare la metodologia utilizzata per la misurazione e la valutazione della performance e la strumentazione (indicatori, schede analitiche, ...) impiegata nel sistema. Secondo la struttura presentata nel paragrafo 3.2.2., i contenuti potrebbero essere articolati secondo le parti che sono di seguito illustrate.

Criteri di fissazione degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi

In coerenza con quanto previsto dalla delibera 89/2010 e dalla delibera 114/2010 la Camera sviluppa un Sistema di misurazione multidimensionale che distingue chiaramente "il "fine ultimo" (*outcome* o soddisfazione finale dei bisogni della collettività), dagli altri ambiti che attengono ai "mezzi" o comunque alle "tappe intermedie" che possono consentire di avvicinarsi a tale traguardo".

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

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

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

Classi di obiettivi e tipologie di indicatori

Per ogni area strategica di attività si individuano uno o più obiettivi strategici, a loro volta distinguibili in obiettivi di outcome ed obiettivi di specifici programmi strategici.

Gli obiettivi di *outcome* hanno una dimensione di lungo periodo (triennale) che deve essere valutata in termini di impatto sulla collettività, in quanto molto spesso connessa con i bisogni primari del cittadino o, più in generale, degli *stakeholders*¹³. Il raggiungimento di tali obiettivi è misurato, pertanto, attraverso indicatori di *outcome*.

A titolo esemplificativo costituisce un indicatore di *outcome* la misurazione nel medio lungo periodo degli effetti prodotti dalle iniziative Camerali in termini di "Processo di internazionalizzazione dell'impresa locale" su di un determinato territorio di riferimento attraverso il rapporto tra n° di imprese che hanno avviato cooperazioni con l'Estero e n° di imprese che, per classe dimensionale e tipologia di business, sono potenzialmente idonee ad avviarle; o il rapporto tra n° di imprese che hanno avviato cooperazioni con l'Estero e n° di imprese che hanno partecipato ad iniziative per l'internazionalizzazione.

Gli obiettivi di specifici programmi strategici devono essere valutati sia rispetto all'attuazione del programma che ai suoi effetti ultimi sulla collettività. Il grado di raggiungimento di tali obiettivi si misura pertanto tramite indicatori di *output* opportunamente collegati agli indicatori di *outcome*.

A titolo esemplificativo costituiscono indicatori di *output*, collegati all'*outcome* di cui sopra, il n° e la tipologia di imprese partecipanti alle iniziative/fiere all'estero, o il rapporto tra n° di imprese partecipanti alle iniziative e n° di imprese che, per classe dimensionale e tipologia di business, sono potenzialmente interessate a partecipare.

Ogni obiettivo strategico è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali vanno definite azioni, tempi, risorse, responsabilità organizzative (c.d. Piani operativi ai sensi della delibera CIVIT 112/2010). Ogni

¹³ La Delibera 89/2010 (al cap. 4.5.) fornisce alcune indicazioni su come definire gli indicatori di outcome collegandoli a specifici programmi, individuando la leadership di programma nel caso di coinvolgimento di più enti, ed esplicitandone il livello di priorità e gli effetti.

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

A titolo esemplificativo gli indicatori di *output* sono utilizzati per misurare i risultati ottenuti nell'ambito di progetti operativi: es. il n° di missioni organizzate dalla Camera ed il n° di incontri complessivi organizzati tra le imprese e gli operatori esteri.

A titolo esemplificativo gli indicatori di efficienza ed efficacia sono utilizzati per misurare rispettivamente l'ottimale sfruttamento delle risorse umane e materiali impiegate e la capacità di raggiungimento di un obiettivo. Esempi di indicatori di efficienza delle iniziative per l'internazionalizzazione sono i rapporti "spesa complessiva/n° iniziative" o "spesa complessiva/imprese partecipanti". Esempio di indicatore di efficacia delle medesime iniziative è il "n° medio di partecipanti per iniziativa".

Gli indicatori di *outcome* e gli indicatori di *output* relativi programmi strategici permettono di misurare la performance organizzativa dell'ente camerale nel suo complesso. Gli indicatori di output dei programmi operativi e quelli di efficienza ed efficacia nell'utilizzo delle risorse permettono la misurazione della performance a livello di unità organizzativa (o area dirigenziale). Gli indicatori di qualità possono essere utilizzati sia con riferimento alla misurazione della qualità complessiva dei servizi dell'ente sia, più di frequente, per valutare la qualità di specifici servizi offerti agli utenti.

Format delle schede anagrafiche

La formalizzazione degli obiettivi strategici ed operativi e la misurazione del loro grado di raggiungimento attraverso opportuni indicatori richiede la definizione di schede uniformi che comprendano le caratteristiche essenziali degli obiettivi e dei correlati indicatori.

Le **schede anagrafiche relative agli obiettivi strategici** devono tenere conto della dimensione pluriennale degli obiettivi e devono quindi consentire il monitoraggio del grado di raggiungimento di tali obiettivi nel tempo. Gli obiettivi strategici sono generalmente declinati per singola area strategica di attività, ma non hanno una ulteriore declinazione di dettaglio per unità organizzativa.

A titolo meramente esemplificativo, si presenta il seguente possibile *format*, riferito al singolo obiettivo strategico (Fonte: SDA Bocconi):

La scheda analitica per la misurazione e valutazione degli obiettivi strategici

Coerentemente con la logica "a canocchiale", per ogni obiettivo strategico l'Ente Camerale predispone una **singola scheda**.

Progetti
Target

Obiettivo Strategico 1.
indicatore:/..



I anno II anno

L'indicatore di avanzamento rappresenta in modo sintetico quanta parte dell'obiettivo è stata realizzata

Scheda Obiettivo
Obiettivo Strategico 1.
Indicatore di avanzamento

Descrizione dell'Obiettivo

Identificazione delle Fasi

I progetti sono articolati per fasi che consentano di valutare lo stato di avanzamento

Key Performance Indicators

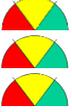
Gli indicatori sono declinati per anno



I anno II anno

Fase	Descrizione	I anno	II anno	III anno	Stato
0	=====	Data inizio	Data fine		
1	=====		Data inizio	Data fine	
2	=====			Data inizio	Data fine
n.	=====			Data inizio	Data fine

Id.	Descrizione	Target	I anno	II anno	III anno
1					
2					
n.					



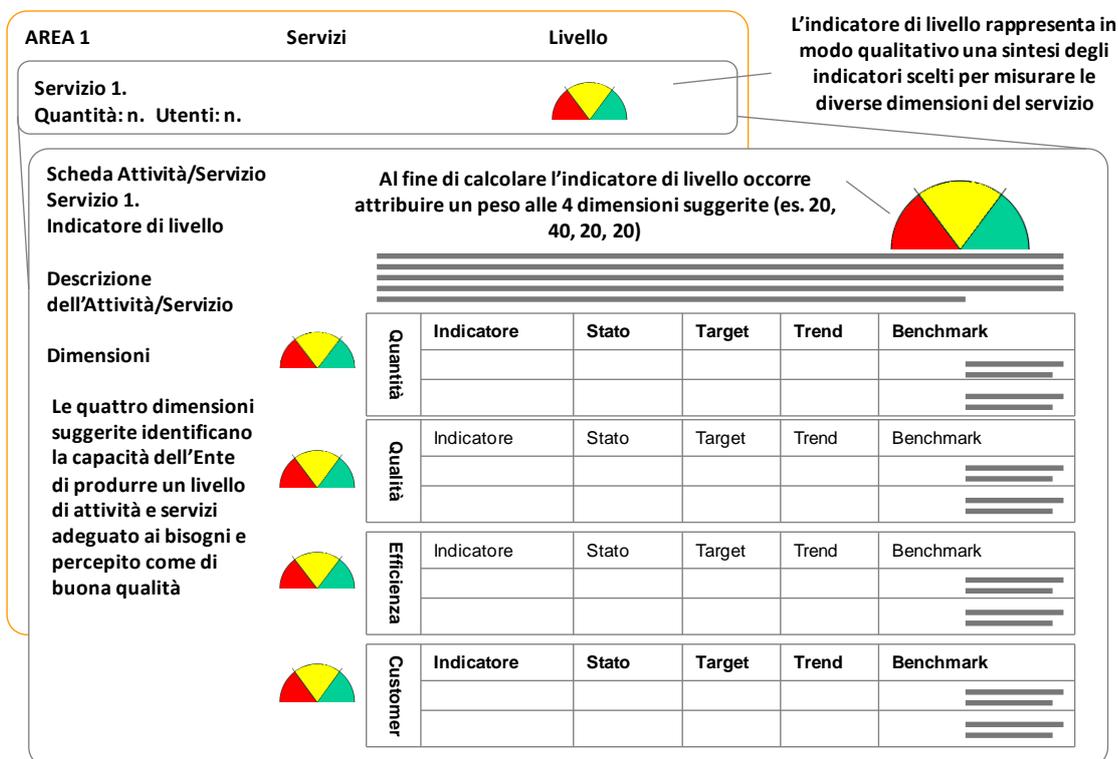
Le **schede anagrafiche relative agli obiettivi operativi** devono, invece, tenere conto del carattere multidimensionale della performance delle singole attività svolte e dei singoli servizi erogati. Ciascuna attività e ciascun servizio possono infatti essere valutati, ad esempio, sulla base della quantità, della qualità effettiva, dell'efficienza, della soddisfazione dell'utente, ecc.

A titolo meramente esemplificativo, si presenta il seguente format, riferito al singolo obiettivo operativo di una attività o di un servizio erogato (Fonte: SDA Bocconi):

LA DEFINIZIONE E LA REDAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE Pagina 23

La scheda analitica per la misurazione e valutazione di attività e servizi

Seguendo la logica “a cannocchiale”, per ogni servizio all’interno di ogni area, l’Ente Camerale andrà a identificare un indicatore sintetico e un set di indicatori che consentano di misurare e valutare le dimensioni della performance.



La delibera 114/2010, nel definire le indicazioni applicative del Sistema e le principali criticità, oltre a ribadire l’importanza di un completo ed efficace sistema d’indicatori, sottolinea l’importanza della “presenza di tabelle di test per indicatori e target” ricordando che solo pochi enti ne hanno previsto l’introduzione. Essa ribadisce, come previsto dalla delibera 89/2010, l’importanza della previsione di tali strumenti nel Sistema di misurazione della performance organizzativa.

Con riferimento alle Camere si ricorda, quindi, che nel documento sul Sistema, per ognuno dei principali indicatori di performance è necessario prevedere l’introduzione di una specifica **scheda anagrafica del singolo indicatore**.

A titolo esemplificativo le schede anagrafiche potranno essere strutturate secondo lo schema che segue (riferito all’indicatore di *outcome* delle missioni commerciali per l’internazionalizzazione):

Nome dell’indicatore	Indicatore di <i>outcome</i> “Processo di internazionalizzazione dell’impresa locale”
Descrizione dell’indicatore	Percentuale di imprese che hanno avviato cooperazioni con l’Estero rispetto alle imprese partecipanti alle missioni commerciali all’Estero organizzate dalla

	Camera
Razionale	E' d'interesse strategico per lo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese del territorio
Obiettivo (di riferimento)	L'incremento dei processi di internazionalizzazione
Legami con altri indicatori	Indicatori di output relativi a specifici programmi d'intervento (missioni all'estero)
Data di approvazione dell'indicatore	Data di prima approvazione dell'indicatore 2010 (orizzonte di misurazione triennale)
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Indicatore quantitativo. FORMULA: rapporto tra il (n° di imprese che hanno avviato cooperazioni con l'Estero nell'anno n+1 / il n° di imprese partecipanti alle iniziative camerali nell'anno n) X 100. UNITA' DI MISURA: valore percentuale
Fonte/i dei dati	Es. _____ Rilevazione diretta sulle imprese partecipanti, attraverso recall dopo un anno dalla partecipazione
Qualità dei dati	Verifica della veridicità dei dati raccolti e conservazione della documentazione/dichiarazioni delle imprese monitorate,
Frequenza di rilevazione	Indicatore rilevato annualmente su un orizzonte triennale
Target (valore desiderato)	Crescita di almeno un punto percentuale all'anno
Processo di sviluppo	Su quali basi e da chi è stato concordato questo <i>target</i> ? Esperienze precedenti
Responsabile dell'indicatore e del target se diverso	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la <i>performance</i> (rispetto al <i>target</i>) e di raccogliere i dati? Ufficio controllo di gestione e Servizio Internazionalizzazione
Responsabile della <i>performance</i> legate all'indicatore	Chi è responsabile per la <i>performance</i> rilevata tramite questo indicatore? Il Dirigente responsabile della Promozione
Che cosa sarà fatto?	Quale azione/comportamento vuole stimolare questo <i>target</i> /indicatore? Coerenza tra obiettivi di outcome e di output e attribuzione delle relative risorse. Reindirizzare nuove politiche o confermare quelle già adottate.
Reportistica	Da comunicare tramite il Piano e la Relazione sulla performance e monitorare tramite schede report

NB. Le schede per gli indicatori di output, efficacia, efficienza e qualità possono essere strutturate nello stesso modo. Il documento sul Sistema illustra il format delle schede ma non identica gli specifici obiettivi – indicatori – target che saranno individuati nell'ambito del Piano della Performance.

Per ciascun indicatore, inoltre, la delibera CIVIT 89/2010 suggerisce di condurre un *test* che ne misuri la fattibilità dal punto di vista informativo e uno che ne verifichi la solidità dal punto di vista qualitativo.

Logica “a cannocchiale”

In coerenza con il dettato della Delibera 89/2010 e della Delibera 114/2010, il Sistema deve essere strutturato nella **logica “a cannocchiale”** ovvero nell’ottica di una “mappa strategica” che permetta di collegare, a 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 attesi¹⁴.

A titolo esemplificativo, con riferimento alla relazione tra indicatori e target nella logica “a cannocchiale” la Camera prevede l’adozione di una scheda anagrafica che così strutturata:

Tipologia di indicatore	Descrizione indicatore	Target
Indicatore di outcome	rapporto tra n° di imprese che hanno avviato cooperazioni con l’Estero e n° di imprese partecipanti alle missioni all’Estero	Crescita di 3 punti percentuali in 3 anni
Indicatore di output (correlato all’outcome)	n° medio di imprese locali partecipanti per missione (rapporto tra totale delle imprese partecipanti e numero di iniziative)	> di 10 in media
Indicatore di output (correlato all’outcome)	n° di iniziative e partecipazione a fiere all’estero	> di 3 per anno
Indicatore di output (correlato all’outcome)	n° di incontri-contatti diretti promossi nei paesi obiettivo	> di 30 per anno

¹⁴ Uno dei principali limiti riscontrati dalla Civit (Delibera 114/2010) nei documenti sul Sistema già presentati da altri ministeri o enti è che non si effettua il passaggio dalla logica delle “area strategiche” a quella della “mappa strategica”.

Esempio di introduzione della logica “a cannocchiale”

La Cameraper ogni area strategica di attività identifica un certo numero di indicatori di *outcome*.

A questi outcome saranno collegati n° programmi strategici e definiti degli obiettivi strategici misurabili in termini di *output* tramite opportuni indicatori, declinati per anno e riconducibili ad uno specifico *target*, es. “Incremento del x% del numero di controlli”.

I programmi strategici faranno riferimento ad un quadro di risorse e prevederanno la realizzazione di attività/servizi per ognuna delle quali si potrà procedere, tramite opportuni indicatori, alla misurazione della efficienza, efficacia e qualità.

L’aspetto quantitativo dell’attività/servizi sarà monitorato tramite indicatori di efficienza es. “personale dedicato all’attività/personale totale”.

L’aspetto qualitativo sarà monitorato mediante indicatori di efficacia e mediante un monitoraggio (es. semestrale) della *customer satisfaction* per le attività a rilevanza esterna o che implicano relazioni con gli *stakeholders*.

L’esempio serve a meglio rappresentare la relazione esistente tra obiettivi di *outcome* delle aree strategiche, programmi strategici ed indicatori operativi relativi ad attività e servizi nell’ottica di una mappa strategica che assicuri un efficace Sistema di misurazione e valutazione. Come detto, gli indicatori saranno poi formalizzati nel Piano della performance mentre il documento sul Sistema si limita a descrivere la logica che sarà a base della struttura di indicatori.

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 un indicatore di *outcome* negli indicatori che misurano le sue determinanti e che ricadono nella sfera di responsabilità di una o più unità organizzative (o area dirigenziale).

Per effettuare la misurazione della *performance*, la Camera utilizza l’intero set informativo disponibile (sistemi di controllo di gestione, sistema Pareto, ecc.) sistematizzandolo, integrandolo e rendendolo coerente con gli obiettivi del Sistema, ovvero, come previsto dalla Delibera 89/2010, potrà “*dotarsi di un sistema che svolga le funzioni fondamentali di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni*”.

Relazioni tra indicatori e target

Le schede anagrafiche relative agli obiettivi strategici ed operativi devono contenere l’indicazione dei target, ossia dei valori attesi degli indicatori in corrispondenza dei quali è fissato il livello desiderato di performance.

Come esemplificato nella tabella e nella scheda sopra presentate, gli indicatori di *performance* sono “*collegati agli obiettivi per puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi*” (Delibera 89/2010). In tal

senso gli indicatori sono misurati con riferimento ad opportuni “target¹⁵” intesi come “il valore desiderato in corrispondenza di un’attività o processo” (Delibera 89/2010), ovvero, il valore di riferimento ai fini della valutazione dei risultati ottenuti.

Si ricorda, infine, che la Delibera 114/2010, oltre a tali requisiti minimi, richiede che il Sistema preveda anche i seguenti elementi:

1. chiara e condivisa definizione di ruoli e responsabilità nelle fasi di gestione del Sistema, nonché della tempistica interna di processo;
2. chiara esplicitazione delle modalità di coinvolgimento degli stakeholder.

A tali aspetti è dedicata la successiva parte del documento: “Chi e quando misura e valuta”.

3.3. Come si misura e valuta: la performance individuale

In questa sezione ciascun Ente Camerale, alla luce delle caratteristiche del Sistema, delle esperienze fatte e degli strumenti in uso, descrive le metodologie di misurazione e valutazione della performance individuale che adotterà. In particolare, sarà necessario chiarire se tali metodologie sono già in uso al momento dell’adozione del Sistema o se si intende svilupparle e/o modificarle per il 2011, rendendole più efficaci e conformi alle necessità dell’ente e ai requisiti del d.lgs 150/09.

3.3.1. Profili generali

La CIVIT richiama chiaramente gli scopi generali che devono informare la valutazione della *performance* individuale con la delibera 104; scopi che ogni Ente Camerale deve fare propri, elaborandoli in modo

¹⁵ I target individuati dovranno essere efficaci e produrre uno stimolo al miglioramento dell’organizzazione. Ai sensi della delibera 89/2010 il target sarà:

- ambizioso, ma realistico;
- quantificabile e misurabile;
- individuato da soggetti che abbiano abilità e competenze sufficienti e che i processi sottostanti rendano il target effettivamente raggiungibile.

Saranno inoltre previsti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al target e forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario). Infine, essi dovranno essere accettati dall’individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo.

Si ricorda che anche per ciascun target è importante condurre un test che, al pari di ciascun indicatore, ne misuri la solidità dal punto di vista qualitativo. Il test sulla qualità può basarsi sulle variabili indicate nella delibera CIVIT 89/20910 tabella 4.4.

specifico e attraverso il loro inserimento in linea di principio nell'ordinamento degli uffici e dei servizi e diffondendone i contenuti in modo adeguato all'interno dell'amministrazione¹⁶.

3.2.2. Contenuti

Si suggerisce una possibile struttura del documento suddividendola in paragrafi e indicandone i principali contenuti. Tali contenuti sono proposti a titolo meramente esemplificativo ed illustrativo, non costituendo in alcun modo vincolo o limitazione alla individuazione dei contenuti del documento sul Sistema.

III. La metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale

Il documento dovrà spiegare i requisiti del sistema di misurazione e valutazione. Sono stati individuati 10 requisiti che sono descritti a seguire.

III.I: Primo requisito – Collegamento tra performance organizzativa e performance individuali

In linea generale è necessario che la **valutazione della performance individuale** di ogni singolo operatore, sia relativa al raggiungimento di specifici obiettivi, sia che riguardi il contributo dato agli stessi con comportamenti organizzativi, abbia **collegamenti chiari e documentabili con gli obiettivi generali dell'ente o con la performance di struttura**. Ad ogni Camera spetta trovare il modo di creare e comunicare chiaramente tali collegamenti, attraverso il suo specifico sistema di misurazione, considerando comunque che se tale collegamento per le posizioni di vertice e con responsabilità (dirigenti o titolari di posizione organizzativa) sarà evidente, per gli operatori con mansioni più esecutive tale collegamento sarà più blando e si limiterà ai comportamenti organizzativi e/o ad una descrizione preventiva dei contributi e dei comportamenti attesi.

¹⁶ Nella citata delibera gli scopi del sistema di valutazione della performance individuale individuate da Civit sono i seguenti:

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

Questi scopi e principi, qualora non siano già presenti nell'ordinamento degli uffici e dei servizi dell'ente, devono essere inseriti nell'ordinamento stesso, ovviamente con le opportune rielaborazioni che l'ente ritenga necessarie fare.

III.II. Secondo requisito – Modalità di valutazione dei dirigenti di vertice

Rispetto a tale requisito è necessario che le camere di commercio stabiliscano le **modalità di valutazione del Segretario Generale** da adottare da parte dell'OIV, per formulare poi la proposta di valutazione agli organi di indirizzo.

III.III. Terzo– Numero massimo e minimo di obiettivi e relativi indicatori e competenze associabili ai singoli individui.

La complessità relativa alla definizione ed alla misurazione degli obiettivi ed il fatto che essi, per loro natura, non devono individuare tutte le attività del budget, ma **segnalare solo quelle più rilevanti ed imprescindibili da raggiungere per una valida performance di ente** (cioè gli obiettivi del piano delle performance), spinge verso la necessità di individuare **pochi obiettivi per ogni soggetto**. Questo terzo requisito prevede quindi che si stabilisca a priori il numero di obiettivi che saranno sottoposti a misurazione ai fini della performance individuale e gli indicatori ad esso associati al fine di giungere ad una valutazione che sia il più possibile oggettiva.

Le prassi diffuse negli enti portano ad individuare un numero variabile ottimale dai tre ai cinque obiettivi per valutato¹⁷.

III. IV. quarto requisito - Dizionario delle competenze/comportamenti organizzativi

Il quarto requisito, collegato al terzo, prevede che alla performance attesa dal valutato sia associato un **certo numero di comportamenti organizzativi** che consentano di apprezzare la performance stessa nelle modalità di sua esplicitazione, ovvero il contributo dato dal soggetto valutato alle performance organizzative¹⁸.

¹⁷ Gli obiettivi possono riguardare, come previsto dalla normativa (art. 9 punti a e b), standard di performance delle attività tipiche (processi o servizi) dell'ente, ovvero possono riguardare il raggiungimento di risultati attesi con riferimento a specifici progetti assegnati al singolo valutato i cui indicatori devono essere definiti di volta in volta in relazione agli obiettivi del progetto stesso.. L'assegnazione degli obiettivi rilevanti dovrebbe avvenire attraverso un colloquio di valutazione iniziale.

¹⁸ Dal punto di vista metodologico, il primo aspetto da affrontare è quello della individuazione dei comportamenti organizzativi critici per l'organizzazione specifica e differenziati tra dirigenza, per la quale i comportamenti dovranno essere orientati agli aspetti manageriali, e del personale dei livelli, per i quali i comportamenti dovranno essere più orientati agli aspetti tecnici e professionali.

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

E' logico che ogni ente camerale scelga i comportamenti organizzativi che ritiene prioritari da valutare nel proprio contesto organizzativo e culturale. Così come li possa modificare in funzione di diverse scelte strategiche sviluppatesi nel tempo.

In questo senso, considerato che l'esperienza della valutazione è ormai da tempo diffusa negli enti camerali, si ritiene che in prima approssimazione, ove tali sistemi siano efficaci, le Camere potrebbero continuare a porre in essere i comportamenti organizzativi già esistenti ai fini della valutazione del personale dirigenziale e non. Tuttavia considerato che alcune professionalità del sistema camerale sono simili in prospettiva si potrà operare per una convergenza di comportamenti organizzativi valutati, magari confrontandosi con enti camerali vicini.

Ricordiamo infine che per coloro che svolgono attività di valutazione delle performance individuali (dirigenti e titolari di posizione organizzativa) tra i comportamenti da utilizzare nella valutazione con particolare enfasi, secondo le modalità ritenute più opportune (un peso specifico alla valutazione) vi è quello previsto dall'art. 9 comma 1 lettera d) relativo alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

III.V. Quinto requisito - Descrittori condivisi per gli indicatori di carattere qualitativo, scale, sistema di pesi, punteggi e relative procedure di calcolo volte all'ottenimento di un punteggio sintetico finale per valutare il grado di raggiungimento dei target riferiti agli obiettivi e alle competenze.

Una volta definiti i comportamenti organizzativi da sottoporre a valutazione, occorre individuare delle **logiche di valutazione e le relative scale valutative**, che consentano l'effettivo esercizio della valutazione. Dal punto di vista tecnico nelle esperienze fino ad oggi diffuse nelle camere di commercio si privilegia il sistema della valutazione con elencazioni di fattori a scelta forzata secondo scale di giudizio di diverso tipo. Questa logica valutativa è infatti ad oggi la più diffusa in assoluto, probabilmente l'unica adottata dagli enti del sistema camerale e dalle pubbliche amministrazioni in generale. In pratica si elencano i fattori di valutazione (i comportamenti selezionati) e si chiede al valutatore di esprimere un giudizio secondo scale parametriche predefinite (tipicamente con scale di 4 o 5 gradi).

Nello sviluppo delle scale di valutazione ciò che occorre evitare è l'adozione semplicistica di fattori e gradi, poco descritti e poco chiari.

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

III.VI. Sesto requisito - fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance individuale (art. 7, comma 3, lett. a del decreto).

La Camera di commercio al fine di organizzare in modo efficace tale processo deve stabilire con precisione la scansione delle attività relativa alla valutazione nel corso nell'anno e per fare questo si consiglia in primo luogo di preparare una sorta di "vademecum" interno, in cui si stabilisce ad inizio anno, in modo analitico, la tempistica rispetto alle fasi dell'attività valutativa ed i soggetti coinvolti. Inoltre, dal punto di vista dei contenuti dell'attività valutativa la camera dovrà utilizzare **due strumenti di riferimento specifici quali:**

- **schede di valutazione** che documentano il processo valutativo.

La scheda di valutazione rappresenta la parte documentale delle singole parte del processo di valutazione: fase iniziale di negoziazione, fase di verifica intermedia e fase di verifica finale. La scheda deve essere vista come semplice strumento di documentazione del processo, come una sorta di "verbale" sia del colloquio iniziale che intermedio che finale.
- **specifico ed analitico manuale di valutazione** che farà da guida ai processi di comunicazione interna dei sistemi di valutazione.
Per quanto concerne il manuale di valutazione esso costituisce lo strumento informativo necessario, minimale, necessario anche se spesso non sufficiente per informare tutti gli operatori circa:
 1. le procedure dell'attività di valutazione
 2. le modalità operative attraverso le quali affrontare gli aspetti relazionali più critici nello sviluppo della procedura valutativa.

Questa documentazione ha come scopo principale quello di accompagnare il processo valutativo e ad esso non si sostituisce. Gli aspetti più propriamente attinenti al processo di misurazione e valutazione della performance individuale saranno ripresi nel successivo paragrafo 3.4.

III.VII. Settimo requisito - Chiara esplicitazione degli indicatori quantitativi utilizzati per valutare la capacità di differenziazione dei giudizi da parte dei dirigenti nei confronti dei propri collaboratori (art. 9, comma 1, lett. d del decreto).

Al fine di valutare la capacità di differenziazione di valutazione dei dirigenti tradizionalmente tale attività si sviluppa attraverso analisi "statistiche" sulle valutazioni analizzando la distribuzione delle valutazioni effettuata in generale e per ogni valutatore (che normalmente dovrebbe svilupparsi secondo una gaussiana leggermente spostata verso i valori alti).

In particolare sono analizzati:

- 1) i punteggi medi per ente al fine di aizzare il comportamento generale dei singoli valutatori;
- 2) i punteggi medi per categoria al fine di evidenziare i comportamenti valutativi al progredire delle categorie professionali;
- 3) la distribuzione generale delle valutazioni;
- 4) poi analizzata per singolo dirigente valutatore.

III.VIII. Ottavo requisito - Descrizione delle modalità di comunicazione dei risultati ai valutati e delle procedure di conciliazione (art. 7, comma 3, lett. b del decreto).

Le modalità di comunicazione della valutazione al valutato costituisce di fatto il “momento della verità” di tutto il processo valutativo. La comunicazione deve essere effettuata attraverso un colloquio diretto tra valutato e valutatore non formale ma sostanziale. La comunicazione della valutazione è quindi un momento fondamentale senza il quale la valutazione della performance diventa puramente formale e a grave rischio di conflittualità.

Nel caso vi siano comunque conflitti occorre prevedere procedure conciliative. In prosito considerata la delicatezza della valutazione dal punto di vista datoriale, si ritiene che l'attività di conciliazione deve ritenersi eccezionale ed ammissibile sono nei casi in cui:

1. vi siano errori materiale nello sviluppo della procedura di valutazione (errato soggetto valutatore, errore nell'utilizzo di parametri, mancanza di elementi fondamentali della valutazione come per esempio il colloquio finale, ecc.)
2. vi siano elementi di carattere generale che facciano ritenere distorsioni nel processo di valutazione, per esempio comportamenti palesemente difformi di valutatore rispetto ai suoi colleghi o situazioni di situazione generalizzata.

Al di fuori di questi motivi si sconsiglia caldamente di procedere a procedure conciliative.

X.IX. Nono requisito - Modalità di utilizzo delle informazioni risultanti dalla valutazione per lo sviluppo di piani di miglioramento individuale.

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

Al termine del processo valutativo, secondo le modalità che ogni ente camerale ritiene più opportune, è quindi necessario **chiedere ai valutatori di collegare l'attività valutativa con indicazioni utili al fine di migliorare le professionalità del soggetto valutato**, attraverso l'individuazione di aspetti quali: i punti di forza e di debolezza del valutato; gli interventi organizzativi da sviluppare rispetto alla posizione occupata; piano di formazione individuale; ecc.

Tali informazioni possono essere inserite nella scheda di valutazione, ovvero costituire una modulistica a parte che sarà redatta dal dirigente (o da altro valutatore) con l'ausilio dell'ufficio personale, almeno ogni due periodi valutativi (meglio se ogni anno), e deve in particolare costituire un elemento di riferimento per la redazione del piano formativo.

III.X. Decimo requisito - Esplicitazione del collegamento con i sistemi incentivanti (si veda la delibera n. 111/2010).

Ai fini retributivi una volta calcolato il punteggio di ogni dipendente, il punteggio sarà raggruppato in fasce di valutazione ognuna delle quali avrà un certo valore economico, calcolato in valore fisso o in percentuale.

3.4. Quando e chi misura e valuta: il processo

Questa sezione procede alla descrizione degli elementi di processo essenziali ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale sia nella fase *ex ante*, che nelle fasi *in itinere* ed *ex post*. La corretta implementazione del Sistema comporta lo svolgimento di numerose attività secondo una cadenza temporale determinata e con strumenti e modalità adeguate, da parte dei soggetti coinvolti ai diversi livelli di responsabilità.

3.4.1. Profili generali

Il Decreto prevede che il Sistema individui il processo di misurazione e valutazione ed in particolare “... *le fasi, i tempi, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance*”.

Alla definizione *ex ante* di obiettivi e indicatori *target*, seguirà la misurazione “*in itinere*”, con cadenze infrannuali definite dalle Camere, volta ad avviare tempestivi interventi correttivi laddove si riscontri un *trend* che tenda a discostarsi dall’obiettivo, e la misurazione “*ex post*” effettuata a fine anno per misurare l’effettivo scostamento tra obiettivi e risultati.

3.4.2. Contenuti

IV.I. Il Processo di valutazione della performance organizzativa: fasi, tempi, soggetti e responsabilità

Si presentano (in un unico paragrafo o in tre paragrafi distinti) fasi, tempi e soggetti coinvolti nella misurazione e valutazione della performance, come esemplificato a seguire. Si procede:

- all'inquadramento di queste fasi nel più ampio ciclo di gestione della performance.
- alla descrizione delle fasi in cui è strutturata l'attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa: "ex ante", "in itinere" ed "ex post"
- si individuano i soggetti responsabili delle attività di misurazione e valutazione.

Ogni Ente Camerale è tuttavia libero di chiarire, nell'ambito del documento, come la fase di misurazione e valutazione si lega allo specifico contesto organizzativo e alle altre fasi del ciclo di gestione della performance.

IV.III. Processo di valutazione della performance individuale: fasi, tempi, soggetti e responsabilità

In questo paragrafo ogni Camera identifica le principali fasi e i tempi della misurazione e valutazione della performance individuale, esplicitandone anche i soggetti responsabili come previsto anche nel par. 3.

Si rimanda al par. 5.3 per una approfondita illustrazione dei requisiti del sistema nonché delle possibili fasi e dei soggetti coinvolti.

IV.I. Il Processo di valutazione della performance organizzativa: fasi, tempi, soggetti e responsabilità

FASI

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

1)In particolare, sono identificate tre macro-fasi del Ciclo di Gestione della Performance: **Pianificazione e controllo strategico**: vi rientrano le attività di indirizzo e declinazione della strategia di medio e lungo periodo dell'Ente Camerale che richiedono uno sforzo di lettura e analisi dell'ambiente di riferimento e delle proprie condizioni organizzative (c.f.r. Linee Guida pag.6). Gli **indicatori di outcome e output**, su cui si base l'attività di valutazione strategica, come in precedenza esemplificato, si articolano normalmente su di un **orizzonte temporale pluriennale**. A titolo esemplificativo: gli indicatori di *outcome* hanno un orizzonte triennale (o comunque coerente con quello del mandato), gli indicatori di *output* saranno declinati a livello annuale e sono funzionali al raggiungimento (es. nel triennio) degli obiettivi di *outcome*.

2) **Programmazione e controllo**: vi rientrano le attività che l'Ente Camerale pone in essere per definire il rapporto tra risorse e risultati in corrispondenza di ciascuno dei propri obiettivi (c.f.r. Linee Guida pag.6). All'interno dei processi di Programmazione e controllo si collocano: i) **Misurazione e valutazione della performance organizzativa**; ii) **Performance individuale e gestione delle risorse umane**. Per poter misurare e valutare la performance organizzativa e quella individuale l'Ente Camerale deve tradurre i propri obiettivi in **set di indicatori monitorabili** che articolandosi in relazione alle specifiche linee di azione Camerali permettono di misurare l'efficienza e l'efficacia dei processi interni ed esterni, il corretto utilizzo delle risorse umane e materiali, nonché i risultati ottenuti (in termini di *output*) in relazione ai progetti in corso, progetti che dovranno essere opportunamente correlati a puntuali obiettivi di *outcome* e di *output*.

3) **Rendicontazione e trasparenza**: i risultati dell'attività di monitoraggio saranno condivisi e resi pubblici nella c.d. fase tre di Rendicontazione e Trasparenza. Essa comprende le attività che l'Ente pone in essere per rappresentare il livello di performance raggiunto durante il periodo di riferimento e portare i propri interlocutori, interni ed esterni, a conoscenza dei risultati ottenuti, utilizzando tutti gli strumenti disponibili, primo fra tutti il proprio sito internet.

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

- La misurazione "**ex ante**" consiste nel definire, gli oggetti di misurazione (*outcome*, *output*, attività, servizi, progetti, ecc.);
- La misurazione "*in itinere*" consiste nella verifica in corso d'anno dello scostamento tra obiettivi e risultati e nell'avvio di azioni correttive volte al rispetto del *trend* atteso;
- La misurazione "*ex post*" consiste nella verifica, a fine anno, dello scostamento tra obiettivi e risultati conseguiti.

La misurazione e valutazione della performance si estende a livello di "Sistema Camerale allargato", ovvero a tutte le aziende speciali e agli altri enti partecipati dalle Camere. Essa sarà garantita a regime ma potrebbe non essere ancora disponibile in fase di prima implementazione.

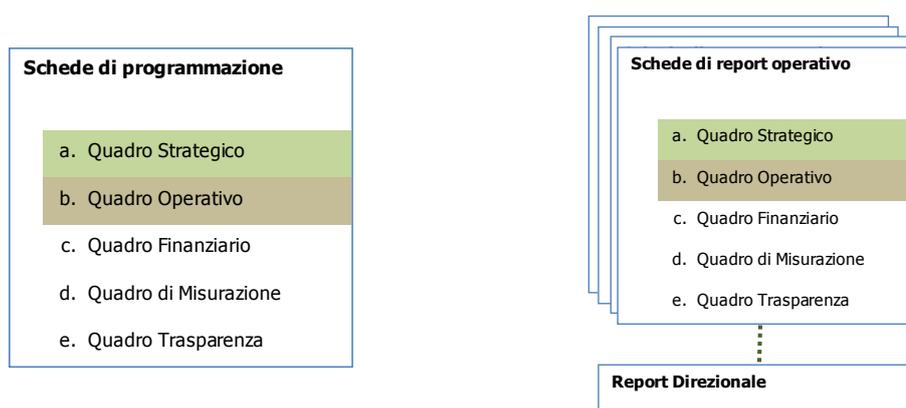
TEMPI

Con riferimento ai tempi della misurazione e valutazione della performance i responsabili delle varie unità organizzative dell'Ente Camerale (dirigenti e posizioni organizzative) monitorano costantemente (è preferibile specificare es. trimestralmente) le attività e gli obiettivi ad essi assegnati. Il monitoraggio, che le Linee guida sul Ciclo del Performance definiscono "periodico" (es. trimestrale), avviene tramite le "schede programmazione" (misurazione *ex ante*) e "schede report". Le schede report predisposte saranno

aggiornate nel corso dell'anno (misurazione *in itinere*) e porteranno a fine anno alla redazione di una scheda finale (misurazione *ex post*).

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

Si riporta (a titolo esemplificativo) la macro – struttura delle schede:



SOGGETTI E RESPONSABILITA'

Con riferimento alla fase di misurazione “*ex ante*” su proposta del Segretario Generale viene adottato dagli organi il Piano di misurazione della performance che individua gli obiettivi (strategici ed operativi) perseguiti e le modalità per la loro misurazione e valutazione (indicatori di *outcome*, *output*, efficienza, ecc.)

In corso d’anno le schede di report sono aggiornate sotto la responsabilità del Segretario Generale che si avvale del contributo degli Uffici di Supporto. Le schede di report direzionale contengono dati e informazioni relativi all’Ente Camerale nel suo complesso e sono destinate alla Giunta. Le schede di report operativo contengono dati ed informazioni relativi alle unità organizzative che compongono l’Ente Camerale e sono destinate ai responsabili delle Unità Organizzative (dirigenti e posizioni organizzative).

In Itinere si prevede che la Giunta riceva ed analizzi on cadenza periodica (es. semestrale) le schede di report direzionale, che rappresentano l’andamento delle attività e il grado di raggiungimento, a quella data,

degli obiettivi strategici ed operativi. Laddove si renda necessario un approfondimento, in itinere, sugli esiti del monitoraggio delle performance organizzativa il Segretario Generale e gli Uffici di Supporto concordano con i responsabili di unità organizzativa (dirigenti e posizioni organizzative) le necessarie azioni¹⁹. Ai fini di un buon controllo della performance il Segretario Generale indice (specificare es. semestralmente o annualmente) incontri, finalizzati all'analisi delle schede di report, con i responsabili di unità organizzativa (dirigenti e posizioni organizzative) coinvolti, al fine di mantenere un elevato livello di coordinamento all'interno dell'Ente Camerale.

La chiara attribuzione delle responsabilità ai soggetti coinvolti, nella redazione delle schede programmazione e report, e la tracciabilità dei dati garantiscono l'affidabilità e la funzionalità del Sistema. Come detto, la necessaria integrazione tra programmazione e rendicontazione è assicurata dall'utilizzo delle schede di programmazione e schede report. In particolare, le Schede di programmazione organizzano le informazioni "articolandone i contenuti per livello strategico, operativo e finanziario" prevedendo una integrazione dei contenuti relativi alla programmazione strategica con i contenuti della programmazione operativa e della programmazione di bilancio e mantenendo una struttura coerente con le schede di report operativo e direzionale (cfr. pag.58 Linee Guida).

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

FASI E TEMPI

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

I momenti necessari del processo valutativo sono dati dall'accordo/colloquio iniziale nel quale valutato e valutatore concordano regole ed oggetto della valutazione, una verifica intermedia formale, necessaria per rinforzare l'attività valutativa, e la valutazione finale nella quale con il colloquio il valutatore motiva la sua valutazione al valutato, ne ascolta le osservazioni e insieme si giunge ad una valutazione condivisa.

Con riferimento ai tempi la fissazione degli obiettivi di *performance* individuale dovrà essere coerente con i tempi di redazione del Piano della *performance* in quanto ad ogni dirigente o responsabile di unità organizzativa potranno essere assegnati uno o più obiettivi strategici ed operativi. La valutazione *in itinere* dovrà avere cadenza infrannuale (es. semestrale) mentre la valutazione *ex post* verrà effettuata a fine anno e comunque prima della definizione dei obiettivi per l'esercizio successivo.

¹⁹ Inoltre, l'Organismo Indipendente di Valutazione valuta l'idoneità delle schede di report come strumento per lo svolgimento delle attività di controllo di gestione e la validità, degli indicatori prescelti come strumento di monitoraggio del livello di performance raggiunto.

SOGGETTI E RESPONSABILITA'

Il D.lgs. 150/2009 all'art. 12 individua, in termini generali, i soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale ed in particolare: a) un organismo centrale denominato "Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle pubbliche amministrazioni, b) organismi indipendenti di valutazione (OIV), c) l'organo di indirizzo politico-amministrativo, d) i dirigenti di ciascuna amministrazione. Sarà l'organo d'indirizzo politico – amministrativo (art. 14) ad occuparsi della *"valutazione annuale dei dirigenti di vertice ed attribuzione ad essi di premi"*.

Nell'applicare tale norma generale agli Enti Camerali non può non essere considerato un diverso disegno dei profili di responsabilità che potrebbe coinvolgere la responsabilità del Segretario Generale. Nel declinarla nella singola realtà organizzativa non si escludono, quindi, perfezionamenti e personalizzazioni da parte di questi ultimi.

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

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

3.5. Le procedure di conciliazione

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

La Camera individua quale sarà l'organo conciliatore, cioè il soggetto che ammette alla conciliazione e procede alla sua effettuazione ascoltando le parti e decidendo sul merito della questione.

In base alle indicazioni della delibera CIVIT 104/2010 si deve procedere anche alla definizione della procedura conciliativa disciplinando tempi di presentazione della domanda, tempi di convocazione ed eventualmente di risposta, ecc. Tutto questo, peraltro, in limiti davvero essenziali, per assicurare da una parte le opportune garanzie, ma dall'altra la necessaria fluidità di un processo che ha come unico obiettivo quello di far sì che l'interessato possa avere una sede "terza" dove rappresentare quelle che ritiene siano le proprie ragioni in ordine alla valutazione ricevuta.

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

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

Questa sezione illustra come i sistemi di programmazione e controllo (strategico e di gestione) già implementati nell'Ente Camerale si coordinano e raccordano con i contenuti del Sistema di misurazione e valutazione.

A regime si prevede, infatti, che struttura e contenuti dei sistemi di programmazione e controllo siano resi coerenti con le necessità informative dettate dal Sistema di misurazione e valutazione della *performance*; ciò comporterà la necessità per alcune camere di rivedere ed affinare i sistemi esistenti per altre di implementarne *ex novo* le funzionalità.

I sistemi di controllo strategico e controllo di gestione

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

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

In tale contesto il “Sistema Informativo” camerale (art.28), può fornire un supporto attraverso sistemi automatizzati e procedure manuali quali:

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

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

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

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

La misurazione e valutazione della performance anche a livello di sistema allargato dovrà essere garantita a regime e potrebbe non essere ancora disponibile in fase di prima implementazione.

I sistemi di programmazione

Con riferimento ai sistemi di programmazione si ricorda che, sempre nel rispetto del DPR 254/05, il Sistema di misurazione e valutazione potrà influenzare la struttura ed i contenuti dei principali documenti di programmazione²⁰ ai fini del loro coordinamento e della formalizzazione di un sistema di indicatori coerenti e misurabili.

Con riferimento al collegamento tra obiettivi e risorse si ricorda, infatti, che il DPR. 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 c.3) *“sulla base del budget direzionale assegna ai dirigenti la competenza in ordine alle risorse in esso previste”*.

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

A regime si prevede che i contenuti dei documenti di programmazione derivino in modo coerente dai 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 entro il mese di gennaio (cfr. Linee Guida sul Ciclo di gestione della *performance*).

²⁰ Il documento di programmazione pluriennale (art.4), la relazione previsionale e programmatica (art.5), il preventivo annuale (art.6) e la relazione al preventivo (art.7) nonché il budget direzionale (art.8,9,10) costituiscono il corpus della programmazione dell'Ente il cui contenuto dovrà essere coordinato e raccordato con i contenuti del Sistema di misurazione e valutazione e con quelli del Piano della Performance.

4. LA STRUTTURA DEL DOCUMENTO E GLI ERRORI DA EVITARE

Si propone, in sintesi, la possibile struttura del documento di misurazione e valutazione della performance, come risultante dalla composizione delle singole parti già illustrate nelle pagine che precedono.

I. Cosa si misura e valuta: Descrizione del Sistema

I.I. Ambiti di misurazione della performance

II. Come si misura e valuta: la performance organizzativa

II.I. La metodologia adottata

II.II. I requisiti minimi del sistema

III. Come si misura e valuta: la performance individuale

IV. Chi e quando misura e valuta: il processo

IV.I. Il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa: fasi, tempi, soggetti e responsabilità

IV.II. Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale: fasi, tempi, soggetti e responsabilità

V. Procedure di conciliazione

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

Quali sono gli errori da evitare?

Diversi sono gli errori che l'analisi delle recenti esperienze maturate da altre amministrazioni pubbliche hanno evidenziato, la Delibera CIVIT 114/2010 ne menziona diversi²¹, ne ricordiamo altri che sono utili alla corretta implementazione del Sistema da parte delle Camere:

²¹ Gli errori individuati a seguire sono evitati utilizzando una struttura del documento sul Sistema come quella proposta in queste linee guida.

- pur essendo individuate le aree strategiche non è già intrapreso il percorso verso la definizione di mappe strategiche.
- solo in pochi casi è prevista l'adozione di schede ad hoc per la definizione degli indicatori da utilizzare. Non viene allegato un esempio concreto. Si consiglia di conformarsi, almeno per gli obiettivi strategici, alle schede riportate nella delibera n. 89/2010.
- con riferimento alla presenza tabelle di test per indicatori e target si consiglia di conformarsi, almeno per gli obiettivi strategici, alle schede riportate nella delibera n. 89/2010.

Confondere il documento sul Sistema con il Piano della performance

Descrivere il Sistema, all'interno di un documento, significa indicare tutti gli elementi che sono necessari per consentire la misurazione e la valutazione della performance (ad esempio, metodologie, tipologie e caratteristiche degli indicatori). E' nel Piano che, poi saranno inserite, la descrizione delle strategie, gli obiettivi ed i relativi indicatori.

Limitarsi ai principi

Enunciare nel documento i principi che guidano il Sistema è importante, ma occorre poi dare evidenza di come operativamente l'ente intende sviluppare tali principi, non è possibile, quindi, limitarsi alla definizione dei principi ma è necessario dare una descrizione della struttura e dell'articolazione dell'intero sistema che pur non declinando gli specifici obiettivi tuttavia presenta, in maniera analitica, il funzionamento e le dimensioni del Sistema (cosa si misura e valuta), gli strumenti e la gerarchia degli obiettivi (come si misura e valuta), ed il processo (quando e chi misura e valuta), come descritto nel presente lavoro.

Limitarsi alla "citazione"

Analogamente ai principi occorre non limitarsi alla "dichiarazione di intenti" relativamente, ad esempio, alle metodologie che si intendono adottare per misurare uno degli ambiti della performance organizzativa (es. l'ente adotta dei sistemi di *customer satisfaction*) ma occorre fornire gli elementi che facciano comprendere che esiste una "operatività" reale (es. specificare la qualità percepita o qualità erogata, prevedere indagini al termine del servizio, etc.).

Confondere tra quello che si fa, quello che si vuole fare e quello che si vorrebbe fare

Occorre specificare, ad esempio, se la metodologia è già operativa ed utilizzata dell'ente, o se la si vuole sviluppare e applicare nel 2011.

-
- occorre fare chiarezza nell'utilizzo di una metodologia o l'altra (tipo CAF, BSC) alcune amministrazioni hanno erroneamente interpretato come vincolante la scelta di uno dei modelli proposti.
 - occorre esplicitare le modalità di coinvolgimento degli stakeholders, in quanto in molti casi non vengono nemmeno individuati/elencati i potenziali stakeholders delle attività dell'amministrazione.