



UNIONCAMERE con la collaborazione del  
Dipartimento della Funzione pubblica

# **Il Piano della performance nelle Camere di commercio**

LINEE GUIDA

Novembre 2019

## INDICE

---

|   |    |
|---|----|
| 0. Premessa .....   | 3  |
| 1. Introduzione alle Linee guida .....  | 4  |
| 2. L'integrazione tra Ciclo della performance e ciclo economico-finanziario ..... | 6  |
| 3. La performance organizzativa .....   | 8  |
| 4. Il Piano della performance.....  | 10 |
| 4.1 – Presentazione della CCIAA.....  | 10 |
| 4.2 – Analisi del contesto esterno .....  | 11 |
| 4.3 – La pianificazione .....   | 11 |
| 4.4 – Dalla performance organizzativa alla performance individuale .....          | 19 |

## 0. Premessa

---

*Unioncamere, grazie alla collaborazione e supervisione del Dipartimento della Funzione pubblica – nell’ambito del Laboratorio sul ciclo della performance in atto – ha curato la stesura delle presenti Linee guida sul Piano della performance. Esse riprendono i principi e i criteri già stabiliti nelle Linee guida n. 1 elaborate dal Dipartimento per le Pubbliche amministrazioni centrali nel giugno 2017, contestualizzandoli e declinandoli rispetto alla specificità delle CCIAA.*

*Sebbene il quadro normativo di riferimento resti sostanzialmente confermato nel suo impianto originario, alcune delle modifiche apportate dal recente decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74 introducono rilevanti novità di cui si è tenuto conto nella stesura delle linee guida, in modo da agevolare le amministrazioni nel recepimento delle innovazioni normative. In questa sede, si intendono delineare le modifiche al precedente quadro degli indirizzi così come definito dalle delibere CIVIT/ANAC relativamente al ciclo della performance. Le presenti linee guida definiscono, a partire dal ciclo 2020-2022, la nuova struttura e modalità di redazione del Piano della performance e sostituiscono le delibere n. 112/2010, n. 1/2012, paragrafo 5, n. 6/2013, paragrafi 3.1 e 3.6.1.A e le Linee guida Unioncamere per la Redazione del Piano della performance (2010). Inoltre, si superano le prescrizioni della delibera n. 23/2013 per le parti non più coerenti con le modifiche nel frattempo intervenute nel quadro regolatorio.*

*Qualora le indicazioni qui riportate dovessero essere in contrasto con quelle di altre delibere CIVIT/ANAC, le presenti Linee guida debbono ritenersi prevalenti.*

# 1. Introduzione alle Linee guida

---

Queste linee guida si focalizzano sul Piano della *performance* (di seguito, Piano), per fornire alle amministrazioni camerali indicazioni utili alla sua predisposizione, già a cominciare dal ciclo 2020-2022.

Esse si basano su un diverso approccio che muove sia dalla concettualizzazione già effettuata dal Dipartimento della Funzione pubblica sia dalle esperienze e dal know-how acquisiti nel decennio trascorso dall'entrata in vigore del D.lgs 150/2009 nei gruppi professionali a vario titolo coinvolti nelle CCIAA (in particolare controller, OIV e loro strutture di supporto).

## **Qual è l'approccio delle linee guida?**

Gli aspetti principali che caratterizzano l'approccio seguito possono essere così sintetizzati:

- le indicazioni metodologiche qui contenute sono da considerarsi applicabili specificamente al comparto delle CCIAA, come declinazione degli orientamenti generali definiti dal Dipartimento;
- le linee guida contengono **indicazioni essenziali** e riconoscono un adeguato margine di flessibilità alle CCIAA, fissando alcuni punti fermi e limitando le indicazioni prescrittive. Il risultato atteso è che a questo nuovo approccio corrisponda una migliore risposta delle amministrazioni camerali, facendo acquisire al Piano la sua effettiva funzione di strumento di pianificazione e programmazione e perdere la connotazione di adempimento burocratico;
- le Linee guida rappresentano uno degli step di un percorso di crescita, che si vuole favorire e monitorare anche attraverso i **laboratori** in essere tra le CCIAA, Unioncamere e il Dipartimento della funzione pubblica.

Il nuovo approccio, di tipo interattivo e conoscitivo, mira a mostrare concretamente come il Piano e il ciclo della *performance* possano diventare strumenti per:

- **supportare i processi decisionali**, favorendo la verifica di coerenza tra risorse e obiettivi, in funzione del miglioramento del benessere dei destinatari diretti e indiretti (creazione di valore pubblico);
- **migliorare la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione**, guidando i percorsi realizzativi e i comportamenti dei singoli;
- **comunicare** anche all'esterno (*accountability*) ai propri portatori di interesse (*stakeholder*) priorità e risultati attesi.

Come già evidenziato, queste linee guida forniscono indicazioni metodologiche per la redazione dei piani. È evidente che diverse modalità di pianificazione richiederanno anche un adeguamento delle modalità di rendicontazione e valutazione delle attività svolte. Per questo motivo, le indicazioni contenute nel presente documento devono armonizzarsi con quanto previsto nelle Linee guida sui sistemi di misurazione e valutazione delle CCIAA predisposte da Unioncamere in collaborazione con il Dipartimento della Funzione pubblica (novembre 2018), nonché con le Linee guida relative alla Relazione sulla performance, che saranno predisposte in futuro per le CCIAA.

A fronte della maggiore flessibilità riconosciuta alle amministrazioni nella predisposizione dei piani, gli OIV (o nel caso gli Organismi con funzioni analoghe all'OIV) dovranno verificare, nell'ambito della Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema (art. 14, comma 4, lett. a), del d.lgs. 150/2009), la coerenza del Piano adottato dall'amministrazione con i principi generali enucleati nelle presenti linee guida.

### **Quali punti di attenzione nelle linee guida per il Piano?**

In coerenza con le modifiche apportate al d.lgs. 150/2009 dal d.lgs.74/2017, sono stati individuati alcuni **punti di attenzione**:

- il primo punto di attenzione consiste **nel riallineamento temporale del ciclo della *performance* con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e con quello di programmazione strategica**. In molti casi il processo di gestione del ciclo della *performance*, del bilancio e del controllo strategico ha visto un difficile coordinamento sia in termini di soggetti che di scadenze. In linea con le modifiche apportate al d.lgs. 150/2009, viene prospettata l'opportunità di predisporre e approvare il Piano in anticipo rispetto al 31/01 di ogni anno;
- il secondo punto è dato **da una maggiore attenzione al livello "alto" della pianificazione e alla centralità della *performance* organizzativa** (paragrafo 3), facendo riferimento ai risultati attesi dell'organizzazione nel suo complesso. L'esperienza ha mostrato, infatti, che il Piano è rimasto "schiacciato verso il basso" in quanto è stato definito spesso come mera somma di obiettivi provenienti dagli uffici;
- il terzo punto di attenzione riguarda la necessità di dare **visibilità ai risultati conseguiti negli anni precedenti** mediante l'inserimento degli ultimi dati resi disponibili dai sistemi di monitoraggio in uso nelle singole CCIAA (paragrafo 4.3). Spesso i piani si sono rivelati "senza memoria": ogni anno si ricomincia senza evidenziare il collegamento con il passato e senza identificare il punto di partenza. Al contrario, essendo il Piano uno strumento di pianificazione e programmazione, è necessario conoscere il punto di partenza, tenendo conto dei risultati ottenuti nel passato;
- il quarto punto è la **flessibilità sul grado di copertura del Piano**. I piani della *performance* sono spesso poco leggibili a causa dell'inserimento di un numero eccessivo di obiettivi, spesso dovuto alla volontà di ricomprendere anche tutti gli obiettivi individuali dei dirigenti e delle P.O. Il Piano delineato in queste Linee guida propone invece di concentrarsi sugli obiettivi effettivamente significativi per la *performance* organizzativa del triennio successivo, lasciando la possibilità di individuare ulteriori obiettivi "extra" da attribuire ai singoli, pur non essendo contemplati nell'alberatura del Piano.

## 2. L'integrazione tra Ciclo della performance e ciclo economico-finanziario

Uno dei temi fondamentali affrontato nelle linee guida è l'integrazione del ciclo della performance con gli altri cicli di programmazione e gestione esistenti nelle CCIAA, con particolare riferimento al ciclo del bilancio e alla programmazione economico-finanziaria.

Il raccordo tra pianificazione strategica/operativa e programmazione economico-finanziaria avverrà nel quadro della sinergia tra le previsioni del D.lgs 150/2009 e del DPR 254/2005 (Regolamento di contabilità delle CCIAA), nelle more della revisione di quest'ultimo, attualmente anch'esso in fase di aggiornamento; altresì, occorrerà tenere anche conto del D.M. 27 marzo 2013 («Disposizioni recanti attuazione dell'articolo 2 della legge 31 dicembre 2009, n. 196, in materia di adeguamento ed armonizzazione dei sistemi contabili»), sempre al fine di evitare sovrapposizioni di contenuti riferiti a documenti concettualmente e operativamente diversi o, per altro verso, incoerenze o ridondanze di fasi e di tempi del workflow legato alla pianificazione strategica e a quella contabile.

La cornice della programmazione camerale viene costruita con il **Programma pluriennale**, che gli organi di governo sono chiamati a varare all'atto del loro insediamento e che stabilisce gli assi sui quali la pianificazione sarà imperniata per il mandato di competenza.

Su base annuale, l'avvio del ciclo di programmazione avviene con la **Relazione previsionale e programmatica (RPP)**, da approvare entro il 31/10 dell'anno precedente; in questa, già si esplicitano le strategie e altri elementi informativi, quali l'analisi del contesto, che pure confluiranno interamente nel Piano della performance (al 31/01), salvo eventuali correzioni laddove muti significativamente lo scenario.

Il **Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio (PIRA)**, da approvare entro il 31/12, illustra, per i diversi programmi di spesa, gli obiettivi strategici e i relativi indicatori con target annuale. Gli obiettivi e gli indicatori, definiti nel PIRA, confluiscono nel Piano della performance, allo scopo di evidenziare lo stato di salute della gestione camerale.

Il **Piano della performance**, con il quale si chiude il ciclo della programmazione, recepisce le strategie (linee/ambiti strategici) e l'analisi del contesto, declinate nella RPP; a partire dalle strategie, si declinano gli obiettivi strategici e operativi (con i relativi indicatori e target). Gli obiettivi operativi, approvati con il Piano della performance entro il 31/01, integrano di fatto quanto già deliberato nel PIRA al 31/12, completandolo.

Nella figura 1 si riporta uno **schema sintetico** che evidenzia, in coerenza con le scadenze definite dall'attuale quadro normativo, **tutte le fasi del ciclo integrato (performance, Bilancio e Programmazione strategica)**.

**Figura 1 – Integrazione ciclo performance, bilancio e programmazione strategica**

| Adempimenti  | Esercizio di riferimento | Fonte normativa               | Data prevista | gennaio | febbraio | marzo | aprile | maggio | giugno | luglio | agosto | settembre | ottobre | novembre | dicembre |
|--|--------------------------|-------------------------------|---------------|---------|----------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|---------|----------|----------|
| Piano della performance                            | [anno N+1_N+3]           | D.lgs. 150/2009               | 31-gen        |         |          |       |        |        |        |        |        |           |         |          |          |
| Bilancio d'esercizio (consuntivo)                  | [anno N]                 | DPR 254/2005                  | 30-apr        |         |          |       |        |        |        |        |        |           |         |          |          |
| Relazione sui risultati (di gestione)              | [anno N]                 | DPR 254/2005                  | 30-apr        |         |          |       |        |        |        |        |        |           |         |          |          |
| Rapporto sui risultati                             | [anno N]                 | DPCM<br>18.09.2012            | 30-apr        |         |          |       |        |        |        |        |        |           |         |          |          |
| Relazione sulla performance e relativa validazione | [anno N]                 | D.lgs. 150/2009               | 30-giu        |         |          |       |        |        |        |        |        |           |         |          |          |
| Aggiornamento preventivo                           | [anno N+1]               | DPR 254/2005                  | 31-lug        |         |          |       |        |        |        |        |        |           |         |          |          |
| Aggiornamento Budget direzionale                   | [anno N+1]               | DPR 254/2005                  | 31-lug        |         |          |       |        |        |        |        |        |           |         |          |          |
| RPP   Relazione previsionale e programmatica       | [anno N+2]               | DPR 254/2005                  | 31-ott        |         |          |       |        |        |        |        |        |           |         |          |          |
| Bilancio preventivo                                | [anno N+2]               | DPR 254/2005<br>DM 27.03.2013 | 31-dic        |         |          |       |        |        |        |        |        |           |         |          |          |
| Preventivo economico (con Relazione illustrativa)  | ""                       | ""                            | 30-nov        |         |          |       |        |        |        |        |        |           |         |          |          |
| Budget annuale                                     | ""                       | ""                            | 31-dic        |         |          |       |        |        |        |        |        |           |         |          |          |
| Budget pluriennale                                 | ""                       | ""                            | 31-dic        |         |          |       |        |        |        |        |        |           |         |          |          |
| Budget direzionale                                 | ""                       | ""                            | 31-dic        |         |          |       |        |        |        |        |        |           |         |          |          |
| Prospetto delle previsioni di entrata e di spesa   | ""                       | ""                            | 31-dic        |         |          |       |        |        |        |        |        |           |         |          |          |
| PIRA   | ""                       | ""                            | 31-dic        |         |          |       |        |        |        |        |        |           |         |          |          |

### 3. La performance organizzativa

---

La *performance* organizzativa è l'elemento centrale del Piano. Essa, nelle precedenti Linee guida sul Sistema di misurazione e valutazione, è stata definita come il risultato che la CCIAA consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi definiti in sede di pianificazione e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni degli utenti. Tale risultato va rappresentato in termini quantitativi con *indicatori e target* e deve:

- riguardare l'ente nel suo complesso o la singola unità organizzativa, ovvero anche progetti strategici che coinvolgono in maniera trasversale, per un periodo temporalmente contingentato, diverse articolazioni organizzative della Camera;
- essere misurabile in modo chiaro;
- tenere conto dello stato delle risorse effettivamente a disposizione o realisticamente acquisibili;
- avere come punto di riferimento ultimo gli impatti indotti sulla società al fine di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli *stakeholder*.

La definizione di *performance* organizzativa è multidimensionale. Gli aspetti più rilevanti da tenere in considerazione attengono a: l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle aspettative della collettività; l'attuazione di piani e programmi; la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi; la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali; lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi; l'efficienza nell'impiego delle risorse; la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati; il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (art. 8, d.lgs. 150/2009).

La *performance* organizzativa riguarda i risultati attesi delle attività delle amministrazioni pubbliche che possono essere ricondotte alle seguenti tipologie:

- funzioni amministrative ed economiche, evidenziando quelle da garantire su tutto il territorio nazionale;
- gli ambiti prioritari d'intervento di tipo promozionale;
- altre funzioni.

Nel perimetro delle attività svolte, occorrerà ricomprendere anche quelle in capo alle Aziende speciali, dal momento che queste ultime rappresentano un braccio operativo degli enti camerali e non sono portatori di una performance autonoma, bensì rappresentano parte integrante di quella della CCIAA da cui dipendono.

Esistono poi iniziative che promuovono innovazioni rilevanti, che potranno modificare e migliorare nel tempo il portafoglio delle attività ricorrenti e ripetute e rivestono, quindi, una rilevanza strategica. Queste iniziative possono essere identificate come *progetti* e sono caratterizzate da un inizio e una fine (a differenza delle *attività* ricorrenti).

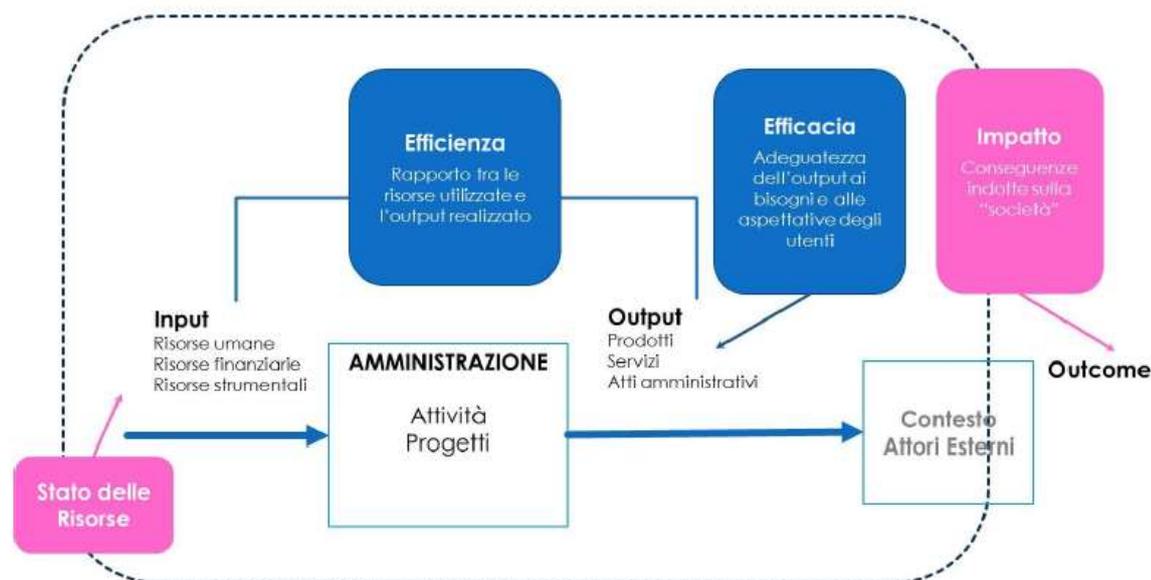
La figura 2 mostra in modo schematico il perimetro della *performance* organizzativa. Rappresentando l'amministrazione come un sistema *input/output/outcome* è possibile definire le dimensioni rilevanti per la *performance* organizzativa:

- efficienza, data dal rapporto tra le risorse utilizzate e l'*output* realizzato;

- efficacia, ossia l'adeguatezza dell'output realizzato rispetto ai bisogni e alle aspettative degli utenti (interni ed esterni);
- stato delle risorse, che misura la quantità e qualità delle risorse dell'amministrazione (*umane, economico-finanziarie e strumentali*) e il suo livello di salute;
- impatto, ovvero l'effetto generato dall'attività sui destinatari diretti (utenti) o indiretti.

La linea tratteggiata delinea il perimetro della *performance* organizzativa, che mette al centro efficienza ed efficacia (in blu) e considera le altre due dimensioni come complementari, in particolare lo stato delle risorse disponibili (o realisticamente acquisibili) come *presupposto/vincolo* alla programmazione e l'impatto atteso come *riferimento ultimo* degli obiettivi. Di seguito si illustrano le ragioni della scelta di porre come *centrali* efficacia ed efficienza e *complementari* risorse e impatto.

**Figura 2 – Il perimetro della performance organizzativa**



Relativamente allo *stato delle risorse (umane, economico-finanziarie e strumentali)*, nella maggior parte delle amministrazioni, la dotazione di risorse è data (e limitata), con pochi margini di modifica sostanziale. Considerare lo stato delle risorse nei piani è tuttavia importante per verificare la sostenibilità degli obiettivi e dei risultati attesi (efficacia ed efficienza). L'ammontare e la disponibilità delle risorse vengono, dunque, a configurarsi in tal senso come dei «vincoli» rispetto alla pianificazione camerale.

Considerare l'*impatto* è importante per condividere internamente, prefigurare e indirizzare gli effetti delle attività e dei servizi pubblici sul contesto socio-economico. Tuttavia, l'impatto pone delle difficoltà di misurazione, sia a causa della distanza temporale tra l'azione dell'amministrazione e la generazione dell'effetto, sia a causa del parziale controllo dello stesso, in ragione delle interazioni da parte di altri soggetti o di variabili esterne.

Nel caso delle CCIAA, si pone un'ulteriore difficoltà: la dimensione ridotta (quanto meno in termini relativi rispetto ai Ministeri) e la compresenza sul territorio con una serie di altri soggetti istituzionali, rende complessa e onerosa la possibilità di enucleare l'impatto effettivo determinato dall'ente camerale. In questo senso, il cantiere in corso sulla cd «performance di filiera» potrà fornire una risposta a tale criticità metodologica, consentendo di verificare i contributi dei singoli comparti istituzionali alle policy di livello nazionale che creano valore pubblico a beneficio degli stakeholder.

## 4. Il Piano della performance

---

Questo paragrafo illustra i contenuti del Piano, che si articola nelle seguenti sezioni:

- Presentazione della CCIAA
- Analisi del contesto esterno
- Pianificazione
- Dalla performance organizzativa alla performance individuale

### 4.1 – Presentazione della CCIAA

All'interno di questa sezione, la CCIAA illustra in maniera sintetica: chi è, cosa fa e come opera. Per facilitare la sintesi e garantire la comparabilità dei contenuti tra amministrazioni, di seguito si delinea uno schema di riferimento.

#### **Mission e principali attività**

La mission descrive il fine ultimo della CCIAA, ne giustifica l'esistenza e la differenza da altri enti od organizzazioni, esplicitando quali bisogni intende soddisfare e quali sono gli elementi caratteristici e distintivi. Costituisce il presupposto fondamentale delle strategie e degli obiettivi che la CCIAA provvede di volta in volta, nel tempo, a formulare.

È necessario altresì esplicitare le principali aree di intervento della CCIAA e le funzioni da essa svolte alla luce delle novità introdotte dal D.lgs. 219/2016, dettagliando i servizi che il Sistema camerale è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche e gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali.

---

#### **Organizzazione e personale**

È opportuno illustrare la governance istituzionale, riportare l'organigramma privilegiando un livello di dettaglio che non ne comprometta la leggibilità (eventualmente riportando il link alla sotto-sezione «organizzazione» della sezione «amministrazione trasparente») e descrivere sinteticamente la dotazione di personale che opera nell'ente indicando i dirigenti, ivi compreso il Segretario generale e il personale non dirigente, ripartito per categoria (A, B, C, D).

---

La numerosità può essere suddivisa con riferimento al personale a tempo indeterminato e determinato in servizio alla data del 31 dicembre. Per un maggiore livello di dettaglio è opportuno riportare il link alla sotto-sezione «personale» della sezione «amministrazione trasparente».

Inoltre, per una corretta rappresentazione del grado di assorbimento di risorse connesse con le attività oggetto del ciclo della *performance*, è opportuno indicare anche il personale non dipendente che opera presso l'amministrazione, sulla base di incarichi di consulenza o di contratti per l'esternalizzazione di servizi/attività.

---

## **Bilancio. Le risorse economiche**

La rappresentazione delle risorse economiche disponibili per il perseguimento degli obiettivi e per la realizzazione dei relativi interventi è rappresentabile attraverso l'esposizione dei valori di bilancio, riportando le principali grandezze del Conto economico, dello Stato patrimoniale, anche facendo ricorso a indicatori di bilancio (*ratios*) che consentono di valutare la sostenibilità economica, la solidità patrimoniale e la salute finanziaria dell'ente.

Per un maggiore livello di dettaglio è opportuno riportare il *link* alla sezione «amministrazione trasparente» ove è presente il bilancio della CCIAA.

## **4.2 – Analisi del contesto esterno**

In questa sezione si chiede di fornire la visione integrata del quadro di riferimento in cui l'amministrazione va ad operare, individuando i vincoli e le opportunità offerte dall'ambiente esterno.

Devono essere brevemente illustrati i seguenti aspetti:

- scenario socio-economico, che ha influenzato il processo di pianificazione dell'ente per il triennio successivo
- elementi di carattere normativo, alla luce dei quali la CCIAA ha orientato la propria attività e ha definito i propri obiettivi di performance.

## **4.3 – La pianificazione**

È la sezione che costituisce il cuore del documento, dal momento che illustra:

- la pianificazione strategica (triennale) della CCIAA;
- la corrispondente programmazione operativa relativa al primo anno del triennio di riferimento.

Ciascuna amministrazione decide **quali e quanti obiettivi** prevedere nel proprio Piano sulla base della specificità della propria situazione e del diverso grado di maturità dei rispettivi sistemi di *performance management*. Tuttavia, di seguito vengono riportati alcuni elementi che possono guidare l'individuazione degli obiettivi nel Piano.

Relativamente a “quali”, in coerenza con le priorità politiche, gli obiettivi dell'amministrazione possono essere, ad esempio:

- strettamente legati alle *policy* perseguite dall'ente;
- indotti dalle novità normative che nel tempo investono la sfera d'azione camerale;
- legati al funzionamento dell'amministrazione, come ad esempio la gestione contabile, gli approvvigionamenti, la gestione delle risorse umane, ecc.

Relativamente a “quanti”, ogni CCIAA deciderà il numero più adeguato, tenendo conto dei pro e contro delle diverse opzioni. Si raccomanda, in generale, un **approccio selettivo**, ossia una particolare attenzione a non

eccedere nel numero di obiettivi da riportare nel Piano, al fine di consentire una migliore leggibilità da parte dei destinatari.

**Tabella 1 – Benefici e svantaggi connessi alla numerosità degli obiettivi**

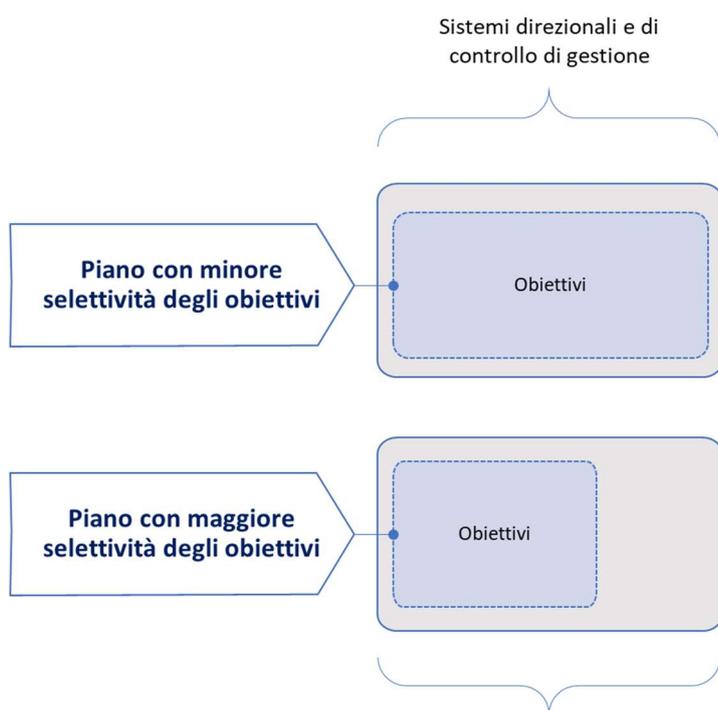
|   | <b>PRO</b> ↑  | <b>CONTRO</b> ↓   |
|---|---|---|
| <b>Numero ristretto e chiaro di obiettivi</b> | facilita la comunicazione (interna ed esterna) e la focalizzazione dell'azione  | potrebbe essere difficile coprire tutte le attività dell'amministrazione              |
| <b>Numero più ampio di obiettivi</b>          | favorisce sicuramente una maggior copertura delle attività dell'amministrazione | rischia di essere percepito (all'interno o all'esterno) come una mancanza di priorità |

Il legame esistente tra gli obiettivi pianificati dalla CCIAA e la *performance* organizzativa nel suo complesso è illustrato nella successiva figura 3. A tal proposito, si possono adottare due approcci alternativi riguardo al grado di «copertura» della performance organizzativa, ossia si può propendere per:

- un Piano omnicomprensivo, che comprenda e si riferisca a tutte le attività, servizi e progetti dell'ente;
- un Piano che consenta di focalizzare l'attenzione su una selezione degli obiettivi che la Camera intende perseguire.

Qualora si decida di percorrere la seconda opzione, occorre chiarire che gli ambiti non inseriti nel Piano dovranno, in ogni caso, essere gestiti e presidiati attraverso le informazioni provenienti dai sistemi direzionali e di controllo di gestione. Ciò significa che, anche gli obiettivi non inseriti nel Piano vanno costruiti, monitorati e rendicontati con le stesse regole e con il medesimo livello di attenzione di quelli inclusi nel Piano.

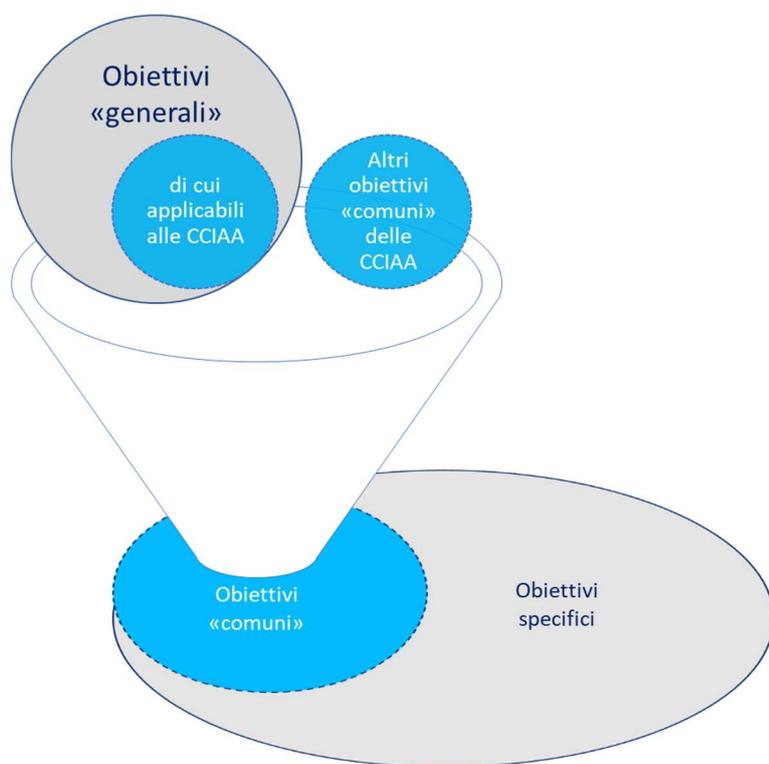
**Figura 3 – Grado di copertura degli obiettivi all'interno dei Piani**



Il nuovo testo del d.lgs. 150/2009 ha introdotto, a fianco agli **obiettivi «specifici»** di ogni amministrazione, la fattispecie degli **obiettivi «generali»**, da determinare per i Ministeri con apposito decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri (alla data di pubblicazione delle presenti Linee guida, novembre 2019, nessun decreto inerente agli obiettivi generali è stato finora adottato). Nel caso delle CCIAA, una volta a regime l'iter e il meccanismo per le Amministrazioni centrali, occorrerà di volta in volta – previo confronto con il Dipartimento e con il Ministero dello Sviluppo economico – individuare gli obiettivi «comuni» per le CCIAA in linea con gli obiettivi «generali», ovvero prevedere ulteriori **obiettivi «comuni» a tutte le Camere**, ancorché non contemplati nella direttiva per le Amministrazioni centrali.

Il processo programmatico di ogni CCIAA, in prospettiva, dovrà adeguarsi a tale rinnovato quadro normativo, da un lato recependo gli input provenienti dai soggetti istituzionali di livello nazionale (obiettivi “generali” e “comuni”), dall'altro impostando i propri obiettivi specifici in coerenza con le priorità strategiche e con il quadro di riferimento nel quale si prevede di agire.

**Figura 4 – Gli obiettivi generali, comuni e specifici**



---

### **Albero della performance**

In via eventuale, viste le prassi in essere nelle CCIAA, si può prevedere anche la rappresentazione dell'Albero della performance, che racchiude e sintetizza graficamente l'intero impianto della pianificazione camerale e che si colloca prima dei paragrafi dedicati agli obiettivi strategici e operativi.

### La pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici

Nel paragrafo dedicato alla pianificazione strategica, si chiede di evidenziare gli obiettivi che l'ente intende perseguire nel triennio di riferimento e i relativi risultati attesi. Occorre, quindi, riportare in modo sintetico e chiaro, per ogni ambito strategico, i relativi obiettivi strategici corredati da:

- titolo ed eventuale descrizione;
- indicatori necessari per misurare il raggiungimento, con relativo algoritmo;
- dato storico degli indicatori (*baseline*), relativo quanto meno all'ultimo esercizio prima del triennio;
- target triennali, che definiscono i risultati attesi;
- fonti delle misure che costituiscono gli indicatori.

Contenuti opzionali possono essere:

- risorse economiche e risorse umane<sup>1</sup>;
- Missione e relativo Programma (ex D.M. 27/03/2013);
- prospettiva (nel caso si adotti la *Balanced Scorecard*);
- tipologia indicatori.

Ad esempio, si ipotizzi che una CCIAA stabilisca come proprio obiettivo «l'accrescimento delle competenze digitali delle imprese». Ad esso, potrebbero teoricamente essere associati più indicatori per intercettare le diverse dimensioni del fenomeno. Ad esempio:

- personale dedicato alla digitalizzazione delle imprese (input - stato delle risorse);
- ore di formazione erogate in materia di innovazione digitale (output - attività);
- costo medio della formazione per ora erogata (output vs risorse – efficienza);
- % di utenti della formazione soddisfatti (qualità percepita);
- benefici economici conseguiti dalle imprese partecipanti (*outcome* – impatto).

Per ciascun indicatore, poi, si dovrà indicare il valore di partenza (*baseline*) e i valori *target* per il prossimo triennio come indicato, a mero titolo di esempio, nella tabella sottostante.

---

<sup>1</sup> Le presenti Linee guida, come le analoghe dettate dal Dipartimento della Funzione pubblica per le Amministrazioni centrali, non prevedono come contenuto necessario le risorse umane ed economiche associate a ogni obiettivo, lasciando alla discrezionalità del singolo ente la decisione se inserirle, laddove significative. Di conseguenza, deve ritenersi non più obbligatorio l'inserimento di tali informazioni in altri adempimenti collegati, come ad es. il Monitoraggio sull'avvio del Ciclo della performance previsto dalla delibera 23/2013 della CiVIT, in quanto tale previsione risulta superata dalle modifiche nel frattempo intervenute nel quadro regolatorio generale.

**Tabella 2 – Esempio di obiettivo strategico, con indicatori e relative *baseline* e target**

| Obiettivo strategico  |  | Accrescimento delle competenze digitali delle imprese |          |          |          |
|---|--|---|----------|----------|----------|
| Descrizione   | .....  |   |          |          |          |
| Programma (D.M. 27/03/2013)   | .....  |   |          |          |          |
| Risorse economiche  | Euro 250.000   |   |          |          |          |
| Risorse umane   | 2,5 fte  |   |          |          |          |
| Indicatore  | Algoritmo  | Baseline  | Target   |          |          |
|   |  | Anno N  | Anno N+1 | Anno N+2 | Anno N+1 |
| Personale dedicato alla digitalizzazione delle imprese<br><i>(tipologia: stato delle risorse)</i> | N. FTE dedicati al processo di digitalizzazione<br><i>(fonte: Kronos)</i>  | 2,00  | 2,25     | 2,50     | 2,50     |
| Ore di formazione erogate in materia di innovazione digitale<br><i>(tipologia: output)</i>        | N. Ore complessive di durata degli interventi formativi erogati ( $\Sigma$ della durata di tutti i corsi)<br><i>(fonte: Controllo di gestione)</i>                             | 70  | 100      | 120      | 150      |
| Costo medio della formazione per ora erogata<br><i>(tipologia: efficienza)</i>                    | Costi interni ed esterni per l'erogazione dei corsi / N. Ore complessive di durata degli interventi formativi erogati<br><i>(fonte: Controllo di gestione)</i>                 | 125€  | 120€     | 110€     | 100€     |
| % di utenti della formazione soddisfatti<br><i>(tipologia: qualità)</i>                           | $\Sigma$ risposte con giudizi positivi (buono + discreto) espressi dagli utenti relativamente ai corsi formativi / N. risposte totali<br><i>(fonte: Controllo di gestione)</i> | 62%   | 70%      | 75%      | 80%      |
| Benefici economici medi conseguiti dalle imprese partecipanti<br><i>(tipologia: impatto)</i>      | Minori costi + Maggiori ricavi conseguiti dalle imprese / N. imprese partecipanti ai percorsi<br><i>(fonte: Controllo di gestione)</i>   | 55.000€   | 70.000€  | 80.000€  | 100.000€ |

Nell'esempio sono riportati diversi indicatori afferenti a diverse dimensioni della performance. Per quanto riguarda gli obiettivi strategici, infatti, due caratteristiche fondamentali sono la **molteplicità** e la **multidimensionalità**. Ciò significa che ogni obiettivo non possa essere misurato da un solo indicatore e che quelli previsti coprano le diverse tipologie (efficacia, efficienza, impatto, ecc.).

---

### La programmazione annuale. Gli obiettivi operativi

In questo paragrafo, partendo dagli obiettivi triennali, l'ente individua gli obiettivi per l'anno di riferimento, delineando i risultati attesi attraverso opportuni set di indicatori e relativi *target*. Gli obiettivi annuali rappresentano, quindi, i traguardi intermedi da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento dell'obiettivo triennale cui si riferiscono.

La *performance* organizzativa annuale può essere riferita sia all'amministrazione nel suo complesso, sia alle singole strutture organizzative. Infatti, alcuni obiettivi annuali possono coinvolgere l'intera amministrazione, mentre altri possono riguardare una o poche unità organizzative.

Per la definizione degli obiettivi annuali, si propone come contenuto minimo quanto di seguito indicato. In particolare, l'ente dovrà specificare:

- titolo ed eventuale descrizione;
- indicatori necessari per misurare il raggiungimento, con relativo algoritmo;
- dato storico degli indicatori (*baseline*);
- target annuali, che descrivono i risultati attesi rispetto al primo esercizio del triennio;
- fonti delle misure che costituiscono gli indicatori;
- unità organizzative che contribuiscono al raggiungimento dei risultati attesi, specificandone i contributi parziali al perseguimento di obiettivi trasversali.

Contenuti opzionali possono essere:

- risorse economiche e risorse umane;
- tipologia indicatori.

### **Box 1 - Dagli obiettivi triennali alla programmazione annuale**

Al fine di illustrare la relazione tra la pianificazione triennale e la programmazione annuale, si propongono due esempi.

#### Esempio 1

Obiettivo triennale: accrescere la vocazione ai mercati esteri del tessuto produttivo provinciale

Indicatori:

- variazione percentuale del numero imprese esportatrici
- variazione percentuale del fatturato relativo all'export
- propensione all'export della provincia (valore export rispetto al Pil)



Obiettivo annuale: potenziare le competenze delle imprese provinciali ai fini della loro proiezione internazionale

Indicatori:

- N. di imprese assistite in percorsi di internazionalizzazione durante l'anno
- N. di consulenze erogate nell'anno

#### Esempio 2

Obiettivo triennale: introduzione del lavoro agile (smart working) come nuova modalità di organizzazione del lavoro nell'amministrazione

Indicatori:

- miglioramento percentuale del benessere organizzativo
- miglioramento percentuale dell'efficienza ed efficacia delle attività svolte
- incremento della qualità dei servizi erogati
- percentuale di dipendenti che svolgono il lavoro agile



Obiettivo annuale: individuazione delle modalità migliori per un efficace utilizzo del lavoro agile

Indicatori:

- numero di dipendenti partecipanti alla sperimentazione del lavoro agile
- livello di soddisfazione dei partecipanti

Negli esempi inseriti nel box 1 sono utilizzate diverse tipologie di indicatori per ogni obiettivo; è, infatti, difficile cogliere attraverso un unico indicatore la *performance* di attività e progetti complessi; in pratica, la performance è per sua natura multidimensionale.

La definizione degli obiettivi (e dei relativi indicatori e target) implica un processo di condivisione e confronto a due vie:

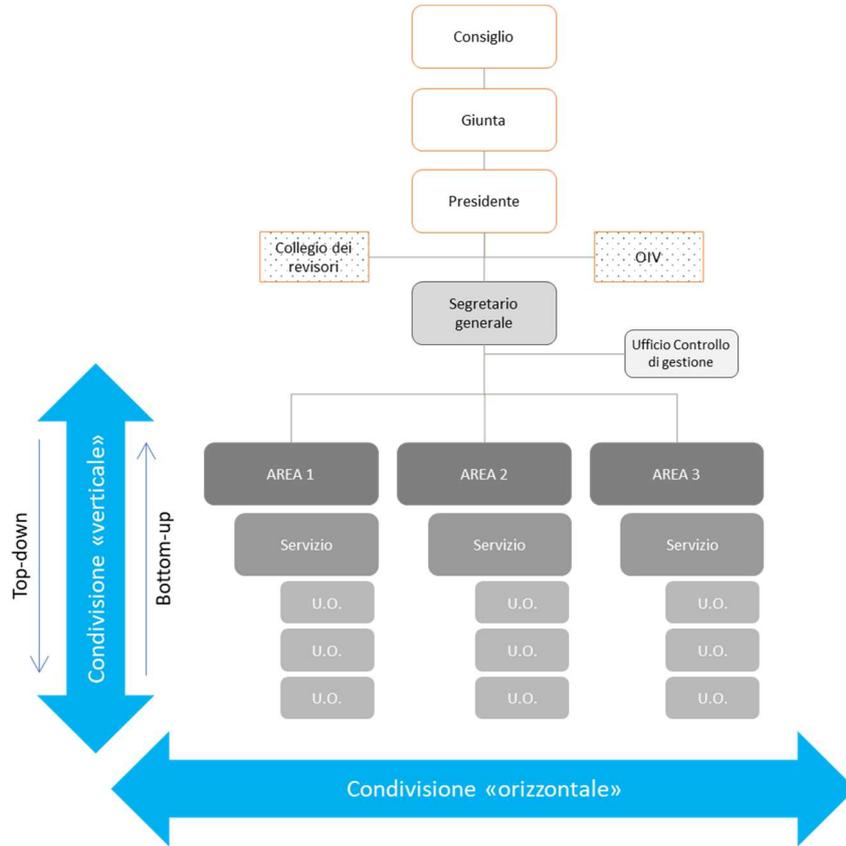
- la prima è dal vertice verso il basso (*top-down*), lungo la struttura organizzativa, in modo da articolare gli obiettivi in progetti e attività, andando poi a verificare la fattibilità e i risultati attesi;
- la seconda, dal basso verso l'alto (*bottom-up*), parte dal contributo di chi opera ogni giorno su progetti e attività e possiede una conoscenza "sul campo" tale da consentire di prefigurare i risultati che l'amministrazione può ambire a ottenere.

La condivisione permette di ridurre l'asimmetria informativa che esiste nelle amministrazioni sia verticalmente che orizzontalmente. I livelli più alti hanno una conoscenza più ampia delle strategie e dei processi dell'amministrazione, tuttavia non conoscono i dettagli operativi dei singoli progetti e attività. Viceversa, più si scende lungo l'organigramma più aumenta la conoscenza specifica, perdendo tuttavia la visione ampia e di lungo periodo dell'amministrazione. Nella definizione degli obiettivi, è perciò auspicabile un processo iterativo – una sorta di ping pong – che permetta di tenere conto degli input raccolti lungo entrambe le due direttrici "verticali".

Il processo di condivisione degli obiettivi deve avvenire anche in senso "orizzontale". Ogni singolo obiettivo può, infatti, essere perseguito da una sola unità organizzativa ovvero da più unità o, ancora, può richiedere il contributo congiunto di tutte le unità. Laddove si richieda un'azione coordinata di tutti i plessi organizzativi, ci si trova in presenza di obiettivi «trasversali» rispetto ai quali sarà opportuno analizzare, identificare e segmentare correttamente i contributi delle singole unità alla performance complessiva. Ciò consentirà:

- di impostare adeguatamente indicatori e target;
- favorire il successivo collegamento tra la performance organizzativa e la performance individuale dei soggetti incardinati nelle diverse unità organizzative.

Figura 5 – Processo di condivisione degli obiettivi



## 4.4 – Dalla performance organizzativa alla performance individuale

Quest'ultima sezione del Piano è dedicata a illustrare il collegamento fra la *performance* organizzativa attesa e la *performance* individuale dei dirigenti. Tale collegamento avviene innanzitutto in base a "componenti" della performance organizzativa riconducibili al soggetto valutato e riferibili:

- alla performance dell'ente nel suo complesso;
- alla performance dell'unità organizzativa (Area) cui il soggetto sovrintende.

Entrambe le componenti sono espresse da meta-indicatori sintetici in grado di descrivere rispettivamente la performance conseguita a livello globale o a livello della singola entità organizzativa.

In aggiunta, si prevede che siano assegnati al singolo un insieme selezionato di obiettivi «individuali», da scegliere tra quelli inseriti nel Piano ovvero al di fuori di questo («extra»), in funzione delle responsabilità e degli incarichi attribuiti al soggetto da valutare.

Si sottolinea come questi obiettivi «individuali» debbano essere declinati essenzialmente a partire da quanto definito in sede di programmazione annuale<sup>2</sup>, in modo da:

- assicurare la coerenza temporale fra le due valutazioni;
- garantire che il soggetto valutato abbia effettivamente la possibilità di intervenire e incidere direttamente sugli elementi che concorrono alla sua valutazione.

Come già segnalato più volte, le amministrazioni dispongono di una certa flessibilità nel determinare il grado di copertura del Piano. Fino ad oggi, infatti, sono confluiti nei Piani tutti gli obiettivi individuali assegnati ai dirigenti, provocando un notevole appesantimento del documento a scapito della sua fruibilità. In virtù del nuovo approccio, in questa sezione le amministrazioni devono riportare soltanto gli obiettivi individuali dei dirigenti che contribuiscono direttamente agli obiettivi annuali della programmazione.

Resta, comunque, fermo l'obbligo di formalizzare l'assegnazione degli obiettivi «individuali» a tutti i dirigenti secondo le modalità previste dal Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'amministrazione.

Alla luce di quanto precede, la relativa sezione del Piano dovrà riportare:

- l'elenco degli obiettivi «individuali» dei dirigenti che contribuiscono direttamente alla realizzazione degli obiettivi inclusi della sezione di cui al paragrafo 4.3;
- gli indicatori (con rispettivi target e valori di partenza) associati agli obiettivi.

Ogni CCIAA può eventualmente valutare se inserire – anche se non previsti specificamente dalle norme – gli obiettivi delle P.O.

---

<sup>2</sup> S'intende a tale proposito l'intervallo temporale annuale, così che possano essere presi in considerazione sia gli obiettivi operativi sia gli obiettivi strategici in relazione al primo anno del triennio.

Figura 6 – Collegamento tra performance organizzativa e individuale

Misurazione e valutazione della performance organizzativa

Misurazione e valutazione della performance individuale

