

# Ciclo di gestione della performance

Linee guida  
per le Camere di commercio

Con la partnership scientifica e metodologica  
della SDA Bocconi e dell'Università  
di Castellanza (LIUC)



UNIONCAMERE

CAMERE DI COMMERCIO D'ITALIA

# Sviluppo organizzativo



# Ciclo di gestione della performance



Linee guida  
per le Camere di commercio

Con la partnership scientifica  
e metodologica  
della SDA Bocconi  
e dell'Università di Castellanza (LIUC)



CAMERE DI COMMERCIO D'ITALIA

Le Linee guida sono state elaborate sulla base delle indicazioni del Comitato tecnico-scientifico e sono state curate con la partnership scientifica e metodologica della SDA Bocconi e dell'Università di Castellanza (LIUC).

© 2010 Retecamere, Roma

Finito di stampare nel mese di dicembre 2010  
dalla tipografia Arti Grafiche Editoriali S.r.l., Urbino

ISBN: 978-88-6077-102-5

L'utilizzo delle informazioni contenute nel presente volume è consentito solo su autorizzazione dell'editore

# Indice

<b>PRESENTAZIONE</b>	7
<b>LE FASI E I TEMI IN CUI SI ARTICOLA IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE</b>	11
<b>FASE 1. PIANIFICAZIONE STRATEGICA</b>	17
Tema 1.1. L'identificazione della performance dell'ente camerale	18
Tema 1.2. La formazione e il controllo della strategia	20
Tema 1.3. Il coinvolgimento degli stakeholder	21
Tema 1.4. Il governo del sistema allargato	22
Criteri della Fase 1	23
<b>FASE 2. PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO</b>	29
Tema 2.1. La traduzione della strategia in programmi	30
Tema 2.2. L'audit dei processi	31
Tema 2.3. Il coinvolgimento dell'organizzazione	32
Criteri della Fase 2	33
<b>FASE 3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	37
Tema 3.1. La misurazione a supporto dei processi decisionali	38
Tema 3.2. Il monitoraggio della performance organizzativa come strumento di coordinamento	39
Tema 3.3. L'efficacia della valutazione	40
Criteri della Fase 3	42
<b>FASE 4. PERFORMANCE INDIVIDUALE E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE</b>	47
Tema 4.1. Il collegamento fra valutazione della performance e valutazione delle risorse umane	48
Criteri della Fase 4	50

FASE 5. RENDICONTAZIONE E TRASPARENZA	55
Tema 5.1. La linearità della rendicontazione	56
Tema 5.2. La trasparenza della performance	57
Criteri della Fase 5	58
<b>RIQUADRI DI APPROFONDIMENTO</b>	<b>61</b>
<b>GLOSSARIO</b>	<b>69</b>

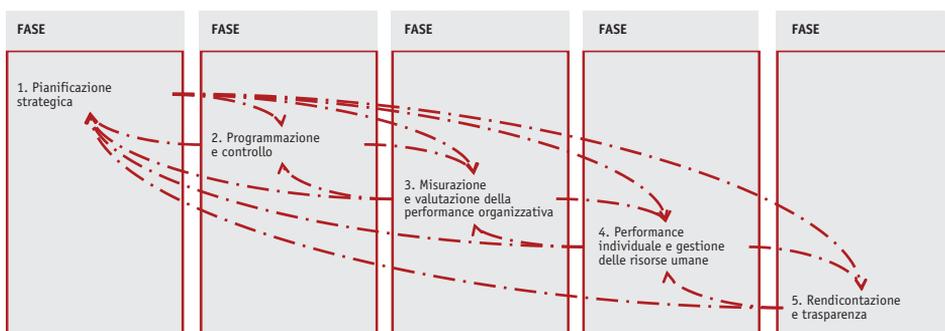
# Presentazione

Le Linee guida di seguito illustrate rappresentano il contributo che Unioncamere intende fornire a ciascun ente camerale al fine di impostare e ottimizzare il proprio *Ciclo di gestione della performance*. Loro scopo è fornire indicazioni omogenee per il sistema camerale e consentire, a ogni ente, di sviluppare progressivamente i propri strumenti di *performance management*. Oggetto delle Linee guida è il Ciclo di gestione della performance: tale Ciclo consiste nell'insieme delle attività finalizzate a garantire l'indirizzo, il coordinamento e il controllo dell'operato dell'ente camerale. Le attività che compongono il Ciclo di gestione della performance sono riconducibili a cinque *Fasi* che costituiscono un riferimento al tempo stesso logico e temporale. Le Fasi che le presenti Linee guida propongono sono cinque: 1. pianificazione strategica; 2. programmazione e controllo; 3. misurazione e valutazione della performance organizzativa; 4. performance individuale e gestione delle risorse umane; 5. rendicontazione e trasparenza. La fig. 1 offre una rappresentazione delle correlazioni esistenti tra le Fasi identificate.

La complessità del tema e la scelta di creare uno strumento che risultasse utile a tutti gli enti camerali hanno condotto alla definizione di Linee guida che non hanno per obiettivo di descrivere nel dettaglio in termini operativi come deve essere realizzato il Ciclo di gestione delle performance, quanto piuttosto indicano i principi e i criteri nei quali trova definizione un percorso complessivo rispetto al quale i singoli enti camerali sono chiamati a individuare modalità operative specifiche. In tal senso ciascun ente camerale potrà sviluppare le presenti Linee guida attraverso due strumenti: 1. l'eventuale revisione del regolamento sull'ordinamento dell'organizzazione degli uffici e dei servizi, che potrà

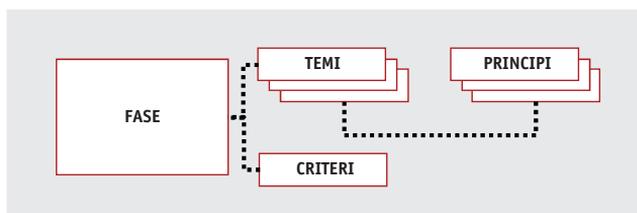
ispirarsi anche ai principi contenuti nelle presenti Linee guida; 2. la costruzione di un manuale operativo di maggiore dettaglio e specificazione, che, a partire dalle Linee guida, individui procedure, documenti, responsabilità puntuali, secondo le specifiche esigenze del singolo ente camerale.

**Figura 1. Le Fasi del Ciclo di gestione della performance**



La fig. 2 fornisce una rappresentazione esemplificativa dell'articolazione delle Linee guida sul Ciclo di gestione della performance. Le Fasi del Ciclo sono articolate in Temi, Principi e Criteri.

**Figura 2. L'articolazione delle Linee guida**



I *Temi* individuano gli argomenti che ciascun ente camerale deve affrontare nella definizione del proprio sistema di gestione della performance. Ciascun Tema può essere considerato uno dei risultati che il Ciclo di gestione della performance produce se progettato e gestito nel modo corretto (ad esempio:

consentire un controllo dell'effettivo livello di implementazione della strategia, rendere la valutazione della performance efficace, garantire una rendicontazione tempestiva). All'interno di ogni Tema sono identificati alcuni *Principi*, asserzioni che connotano il Tema stesso definendone gli elementi costitutivi, la natura e le caratteristiche. Gli enti camerali possono prendere a riferimento i principi proposti per svolgere un audit del proprio Ciclo di gestione della performance e progettare interventi di miglioramento. Infine i *Criteri* identificano, per ogni Fase, il ruolo dei soggetti che operano all'interno dell'ente camerale, gli strumenti che devono essere progettati e gestiti, un set minimo di azioni da compiere secondo determinate sequenze logiche e le interdipendenze fra i diversi momenti del Ciclo di gestione della performance. Per agevolare la lettura i diversi Criteri sono aggregati per Fase.

Al fine di rendere l'esposizione delle Linee guida più funzionale, al termine del volume sono stati inseriti dei *Riquadri*, che esemplificano alcuni aspetti più operativi del Ciclo di gestione della performance (*Il livello strategico e il livello operativo del Ciclo di gestione della performance*, *Il Piano della performance e la Relazione sulla performance*, *La scheda di programmazione*, *La scheda di report*, *Gli indicatori*), e un *Glossario*, che definisce i termini più importanti del Ciclo della performance.



# Le Fasi e i Temi in cui si articola il Ciclo di gestione della performance

Per ciascuna Fase del Ciclo di gestione della performance viene di seguito, fornita una breve introduzione utile per un primo inquadramento.

1. **Pianificazione strategica** Concerne le attività di indirizzo e la declinazione della strategia di medio e lungo periodo dell'ente camerale. Si tratta di attività decisionali che impegnano l'ente camerale in uno sforzo di lettura e analisi dell'ambiente di riferimento e delle proprie condizioni organizzative. Il successo di tali attività si lega alla capacità d'includere nel processo di valutazione strategica eventi che si realizzano all'esterno e dinamiche che si collocano in un orizzonte temporale pluriennale. I sistemi di misurazione della performance sono adeguati quando consentono di ottenere tempestivamente informazioni e indicazioni circa gli andamenti delle variabili strategiche selezionate. La pianificazione strategica si concretizza allora nell'identificazione della performance dell'ente camerale, declinata in termini di progetti strategici e indicatori utili al controllo degli stessi.

2. **Programmazione e controllo** Riguarda le attività che l'ente camerale pone in essere per definire il rapporto tra risorse e risultati in corrispondenza di ciascuno dei propri obiettivi. Tale rapporto viene monitorato e controllato periodicamente al fine di coordinare nel suo complesso l'ente e garantire che il perseguimento degli obiettivi strategici e operativi avvenga mantenendo adeguate condizioni di salute organizzativa, finanziaria e delle relazioni dell'ente. Le attività di programmazione e controllo si concretizzano nella traduzione operativa della performance dell'ente camerale, espressa in termini di obiettivi

relativi alle attività e ai servizi prodotti dall'ente camerale, e indicatori utili al controllo degli stessi.

**3. Misurazione e valutazione della performance organizzativa** È l'insieme delle attività che l'ente camerale svolge al fine di tradurre i propri obiettivi in set di indicatori monitorabili e seguire periodicamente l'andamento dei valori assunti da questi ultimi mediante la predisposizione di report. Le attività di misurazione e valutazione riguardano tanto la dimensione strategica quanto quella operativa e si concretizzano nella predisposizione di schede di report coerenti, nella struttura e nei contenuti, ai documenti di pianificazione strategica e programmazione.

**4. Performance individuale e gestione delle risorse umane** È l'attività di definizione e valutazione degli obiettivi che l'ente camerale assegna ai responsabili di unità organizzative (dirigenti e posizioni organizzative) e al personale. Questa attività risponde all'esigenza di coordinare nel suo complesso le attività dei soggetti che operano all'interno dell'ente garantendo una condivisione degli indirizzi strategici e degli obiettivi derivanti dalla programmazione. In secondo luogo, la valutazione della performance individuale s'inserisce nei più complessi processi di gestione delle risorse umane costituendo un criterio di riferimento nei processi di valutazione del contributo portato da ciascuno al raggiungimento dei risultati dell'ente. Operativamente le attività di valutazione della performance individuale si traducono nella definizione e nell'assegnazione di obiettivi individuali e nella valutazione intermedia e finale del grado di raggiungimento dei medesimi.

**5. Rendicontazione e trasparenza** 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. Tali attività sono svolte al fine di definire, in maniera coordinata, le strategie di comunicazione e partecipazione ai processi decisionali dell'ente e programmare annualmente risorse e iniziative correlate. Le attività di rendicontazione si traducono operativamente nella predisposizione periodica di documenti che informano sulla performance raggiunta dall'ente camerale. Le attività per la trasparenza operativamente richiedono all'ente

camerale di realizzare un'efficace azione di comunicazione e di garantire ai propri interlocutori esterni l'accesso e la comprensione delle informazioni relative al livello di performance raggiunto.

La fig. 3 riassume i Temi che vengono approfonditi in corrispondenza di ciascuna delle Fasi ora definite.

**Figura 3. Le Fasi e i Temi del Ciclo di gestione della performance**

FASE	FASE	FASE	FASE	FASE
1. Pianificazione strategica	2. Programmazione e controllo	3. Misurazione e valutazione della performance organizzativa	4. Performance individuale e gestione delle risorse umane	5. Rendicontazione e trasparenza
TEMI	TEMI	TEMI	TEMI	TEMI
1.1 L'identificazione della performance dell'ente camerale	2.1 La traduzione della strategia in programmi	3.1 La misurazione a supporto dei processi decisionali	4.1 Il collegamento fra valutazione della performance e valutazione delle risorse umane	5.1 La linearità della rendicontazione
1.2 La formazione e il controllo della strategia	2.2 L'audit dei processi	3.2 Il monitoraggio della performance organizzativa come strumento di coordinamento		5.2 La trasparenza della performance
1.3 Il coinvolgimento degli stakeholder	2.3 Il coinvolgimento dell'organizzazione	3.3 L'efficacia della valutazione		
1.4 Il governo del sistema allargato				

Per ciascuna Fase sono inoltre identificati alcuni Criteri di carattere operativo che descrivono la tipologia di attività che l'ente camerale è chiamato a svolgere per realizzare il Ciclo di gestione della performance (fig. 4).

Le Fasi descrivono un ciclo logico e temporale che è scandito anche dalla produzione di documenti. I documenti del Ciclo di gestione della performance complessivamente assolvono alla funzione di dare rappresentazione compiuta degli obiettivi che l'ente si pone, delle attività che intende svolgere, delle risorse di cui dispone e dei risultati che produce.

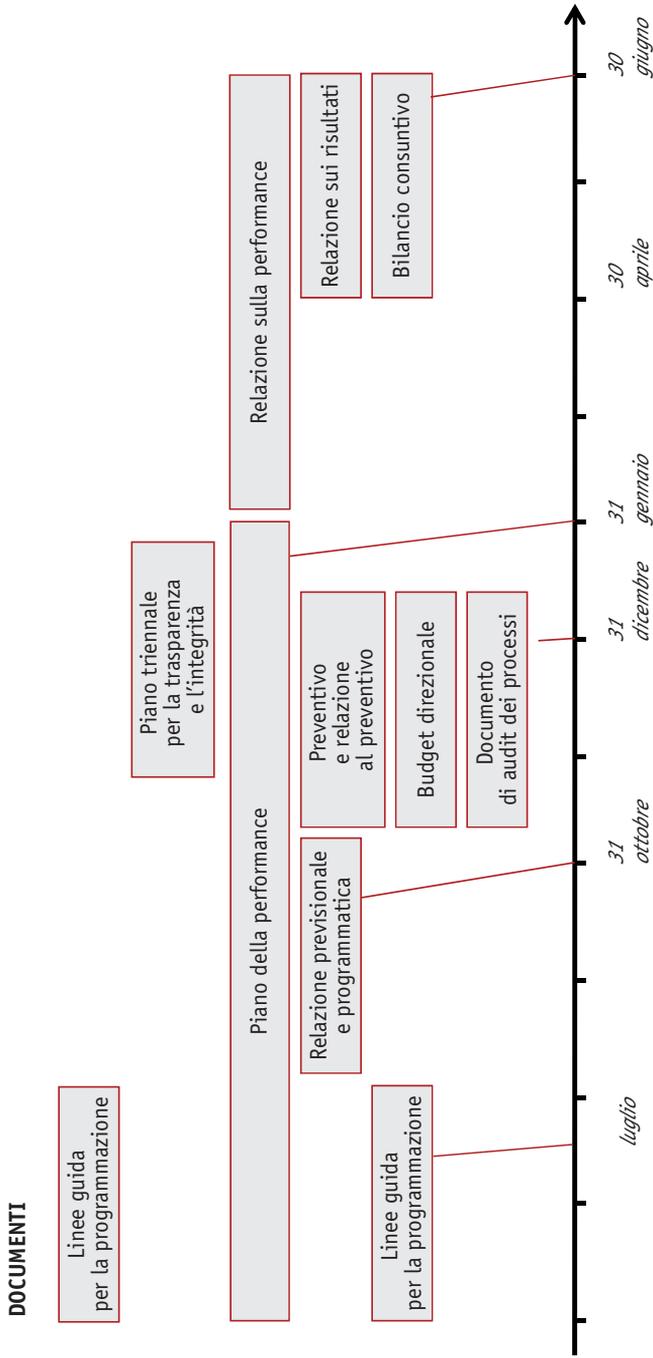
**Figura 4. Le Fasi e i Criteri del Ciclo di gestione della performance**

FASE	FASE	FASE	FASE	FASE
1. Pianificazione strategica	2. Programmazione e controllo	3. Misurazione e valutazione della performance organizzativa	4. Performance individuale e gestione delle risorse umane	5. Rendicontazione e trasparenza
CRITERI	CRITERI	CRITERI	CRITERI	CRITERI
La definizione del mandato istituzionale e la <i>vision</i> L'elaborazione della strategia L'individuazione degli stakeholder Il coinvolgimento degli stakeholder Il Programma pluriennale Il Piano della performance La Relazione sulla performance Il controllo strategico La pianificazione strategica e il sistema allargato Le performance del sistema allargato Il ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione	Il coordinamento delle attività di programmazione La programmazione degli obiettivi La programmazione di bilancio Il Budget direzionale L'audit operativo dei processi La relazione tra Piano della performance e altri documenti di programmazione Il ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione	L'attività di misurazione Il monitoraggio periodico delle attività Le schede di report Il controllo di gestione Il Piano della performance e la Relazione sulla performance Il processo di valutazione della performance Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance Il ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione	I contenuti della valutazione della performance individuale I criteri di valutazione della performance individuale del dirigente I criteri di valutazione della performance del personale titolare di PO I criteri di valutazione individuale del personale non dirigente Gli obiettivi collettivi La funzione di valutazione della performance individuale L'attribuzione degli obiettivi di performance individuale I colloqui di valutazione Il Piano della performance e la Relazione sulla performance Il ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione	La Relazione sulla performance Le schede di rendicontazione La rendicontazione finanziaria Trasparenza e rendicontazione esterna Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità Trasparenza on web Il collegamento tra Relazione sulla performance e altri documenti di bilancio Il ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione

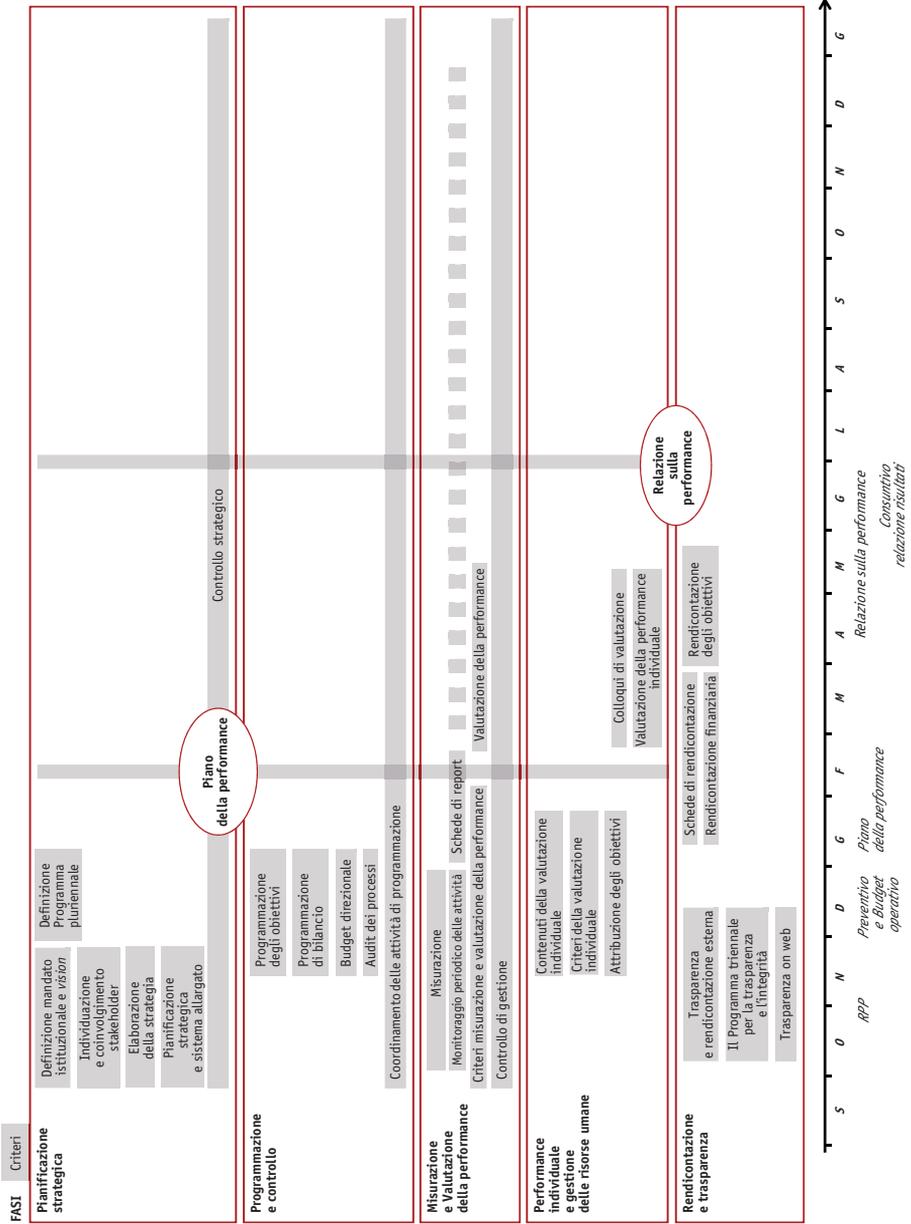
La fig. 5 riassume i documenti del Ciclo di gestione della performance.

L'intero Ciclo di gestione della performance può trovare una rappresentazione schematica nella fig. 6, che riporta Fasi, Criteri e Documenti.

Figura 5. I documenti del Ciclo di gestione della performance



**Figura 6. Scheda di rappresentazione sintetica del Ciclo di gestione della performance**



## FASE 1. PIANIFICAZIONE STRATEGICA

### **Tem**

- *Tema 1.1. L'identificazione della performance dell'ente camerale*
- *Tema 1.2. La formazione e il controllo della strategia*
- *Tema 1.3. Il coinvolgimento degli stakeholder*
- *Tema 1.4. Il governo del sistema allargato*

### **Criteri**

- *La definizione del mandato istituzionale e della vision*
- *L'elaborazione della strategia*
- *L'individuazione degli stakeholder*
- *Il coinvolgimento degli stakeholder*
- *La definizione del Programma pluriennale*
- *Il Piano della performance*
- *La Relazione sulla performance*
- *Il controllo strategico*
- *La pianificazione strategica e il sistema allargato*
- *Le performance del sistema allargato*
- *Il ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione*

La pianificazione strategica come elemento costitutivo iniziale del Ciclo di gestione della performance comprende alcuni Temi chiave: identificazione della performance, formazione e controllo delle strategie, coinvolgimento degli stakeholder, governo del cosiddetto "sistema allargato".

L'identificazione della performance consiste nella definizione dei risultati che l'ente intende raggiungere. Tale processo ha per obiettivo mettere a fuoco quali elementi di trasformazione dell'ambiente economico e sociale l'ente intende produrre e rappresenta un momento chiave per lo sviluppo da parte dell'ente di una consapevolezza circa il proprio ruolo e le proprie finalità fondamentali.

La formazione delle strategie è un processo complesso, che richiede il collegamento con il territorio e l'analisi delle sue dinamiche. I portatori di interessi che operano sul territorio sono sempre più "attori" partecipi alle strategie. Innescare processi di coinvolgimento efficaci e strutturati consente di migliorare la capacità di definire strategie efficaci.

Il consolidarsi di prassi di coinvolgimento per l'ente camerale configura lo sviluppo di un nuovo modo di lavorare "in rete", che in prospettiva comporta una rilettura di ruoli, responsabilità, strumenti. Tra i portatori di interessi è bene considerare, con un ruolo ben specifico, anche i diversi soggetti pubblici e privati con i quali l'ente costantemente si relaziona e con i quali si possono creare sinergie e alleanze.

Il controllo strategico è lo strumento cruciale per alimentare processi virtuosi di apprendimento da parte dell'ente, legati alla lettura critica dei successi e degli insuccessi.

Infine, la formazione e il controllo delle strategie non possono prescindere da una visione d'insieme che, oltre alla realtà camerale, comprenda anche il sistema allargato, ovvero l'insieme degli enti strumentali dell'ente camerale, specificamente le Aziende speciali e, in casi particolari, anche le società esterne, rispetto ai quali l'ente camerale ha un ruolo rilevante di governo.

## **Tema 1.1. L'identificazione della performance dell'ente camerale**

### ***Principi***

**1.P.1.** La performance dell'ente camerale è costituita dai risultati che le attività svolte in un determinato periodo producono in termini di trasformazione dell'ambiente economico in cui operano le imprese, di rafforzamento della loro capacità competitiva, di sviluppo socioeconomico del territorio, di promozione degli interessi generali e del mercato, di sostegno all'imprenditorialità locale e di promozione dell'internazionalizzazione.

**1.P.2.** L'ottenimento di un buon livello di performance richiede quale condizione preliminare la chiara identificazione del mandato istituzionale e della *vision* dell'ente camerale. Il mandato istituzionale e la *vision* definiscono la ragione d'essere e le prospettive entro le quali si colloca l'azione complessiva dell'ente, sulla base delle norme vigenti e delle scelte dei soggetti che svolgono funzioni di indirizzo politico-amministrativo.

**1.P.3.** L'identificazione della performance costituisce l'"ossatura" dell'intero Ciclo di gestione della performance e contribuisce in maniera sistematica a tutte le successive Fasi del Ciclo: la pianificazione strategica; la programmazione e il controllo; la misurazione e la valutazione della performance organizzativa; il collegamento fra valutazione della performance individuale e valutazione delle risorse umane; la rendicontazione e trasparenza della performance.

**1.P.4.** All'interno del quadro di riferimento costituito dal mandato istituzionale e dalla *vision*, la performance dell'ente camerale si identifica individuando la dimensione strategica e la dimensione operativa dei risultati che l'ente camerale intende produrre sul territorio di riferimento. L'identificazione della performance avviene attraverso la definizione di obiettivi per ciascun risultato atteso e mediante l'impiego di indicatori.

**1.P.5.** L'identificazione della performance è efficace quando avviene mediante lo svolgimento di processi contraddistinti da un elevato livello di collegialità e condivisione all'interno dell'ente camerale. Tali condizioni rafforzano il senso di identità di tutta l'organizzazione e generano un unitario orientamento dei comportamenti.

**1.P.6.** Il processo di identificazione della performance viene esteso a tutti gli enti e a tutte le società di cui l'ente camerale ha il controllo in base alle norme o alle partecipazioni di capitale (sistema allargato), in modo coerente con il modello di governance adottato dall'ente.

**1.P.7.** La validazione, da parte dell'Organismo indipendente di valutazione, dei criteri adottati nell'identificazione della performance consente di controllare la corretta applicazione delle metodologie, degli strumenti e dei processi di misurazione e, quindi, favorisce lo sviluppo di sistemi di valutazione non auto-referenziali.

**1.P.8.** Nell'identificare la propria performance, in particolare in termini di outcome per il territorio e di competitività dei soggetti economici in esso operanti, ciascun ente camerale deve collocare la propria azione in un quadro più ampio e individuare quei soggetti la cui performance ha effetti sui medesimi outcome. Per alcuni obiettivi strategici può risultare necessario promuovere una pianificazione strategica coordinata a livello territoriale con altri enti e amministrazioni (cfr. Tema 1.4).

## **Tema 1.2. La formazione e il controllo della strategia**

### ***Principi***

**1.P.9.** La formazione della strategia si fonda sull'analisi strutturata e dinamica del territorio e dell'economia locale. Tale analisi è effettuata mediante il monitoraggio e la valutazione di dati e informazioni di carattere tecnico.

**1.P.10.** Nella definizione della propria strategia, l'ente camerale deve tenere conto anche delle linee di sviluppo strategico elaborate a livello di sistema camerale, cercando di essere coerente con le stesse.

**1.P.11.** La strategia dell'ente camerale è elaborata tenendo conto del punto di vista degli stakeholder, il coinvolgimento dei quali assicura una effettiva e costante connessione con il territorio.

**1.P.12.** Il processo di formazione della strategia si colloca in una prospettiva di medio-lungo termine all'interno della quale è necessario sia definito un disegno articolato ma unitario.

**1.P.13.** La strategia dell'ente camerale è efficace quando viene esplicitata ed è nota a tutta l'organizzazione. Tale diffusione assicura che i contenuti della strategia trovino traduzione coerente ed efficace in programmi e progetti dell'ente camerale.

**1.P.14.** La strategia dell'ente camerale, espressa in termini di programmi e progetti di medio-lungo periodo, è tradotta in termini operativi identificando obiettivi articolati sull'orizzonte temporale di riferimento e resi misurabili me-

dianete l'identificazione di indicatori idonei a valutarne i risultati e l'impatto sul territorio. La traduzione della strategia in termini operativi richiede inoltre che per ogni programma e progetto strategico sia valutato l'impatto che esso determina sulle attività correnti dell'ente.

**1.P.15.** Gli indirizzi relativi all'assegnazione delle risorse economiche sono definiti in funzione degli obiettivi strategici, della loro complessità, delle competenze e dell'impegno che richiedono e dell'orizzonte temporale in cui si collocano.

**1.P.16.** Il processo di definizione dei contenuti della strategia innesca dinamiche di apprendimento quando si svolge assumendo a riferimento, quali presupposti, il controllo, la misurazione e l'analisi critica dei risultati ottenuti, dei successi e degli errori compiuti.

### **Tema 1.3. Il coinvolgimento degli stakeholder**

#### ***Principi***

**1.P.17.** La partecipazione degli stakeholder è necessaria sia a supporto dell'elaborazione della strategia dell'ente camerale sia in fase di controllo degli effetti che la strategia ha prodotto sul territorio.

**1.P.18.** Il coinvolgimento degli stakeholder è un momento fondamentale del Ciclo di gestione della performance e rappresenta un'efficace risposta alle istanze di trasparenza dell'operato dell'ente. L'efficacia del coinvolgimento richiede continuità, metodo e strutturazione.

**1.P.19.** Il coinvolgimento degli stakeholder assicura la connessione delle strategie con il territorio di riferimento ed è efficace quando consente di ottenere un quadro rappresentativo dei diversi interessi, dei settori merceologici coinvolti e delle caratteristiche degli attori presenti sul territorio.

**1.P.20.** Gli stakeholder sono chiamati a condividere gli obiettivi strategici e gli indicatori con i quali gli obiettivi sono misurati e possono partecipare al processo di identificazione della performance dell'ente camerale mediante proposte

e contributi dei quali gli organi di indirizzo politico-amministrativo tengono adeguatamente conto.

**1.P.21.** Il coordinamento dei processi di partecipazione è efficace se gli strumenti utilizzati assicurano che gli incontri siano fondati su un'analisi strutturata delle priorità e dei contenuti e non solo su elementi di valutazione di ordine politico.

## **Tema 1.4. Il governo del sistema allargato**

### ***Principi***

**1.P.22.** L'ente camerale esercita la propria capacità di governo attraverso la definizione di linee di indirizzo strategico e di programmazione e controllo sia dei servizi direttamente erogati sia delle performance del sistema allargato composto dagli enti strumentali, in particolare dalle Aziende speciali della Camera di commercio ed eventualmente dalle società di capitale su cui l'ente camerale esercita di fatto il controllo attraverso gli strumenti giuridici previsti dal quadro normativo in essere.

**1.P.23.** L'ente camerale, anche in ottemperanza al quadro normativo, svolge un ruolo rilevante nel controllo della situazione gestionale ed economico-finanziaria degli enti e delle società partecipate, pur nel rispetto dell'autonomia di cui tali soggetti godono. Il controllo che l'ente camerale esercita sul sistema allargato si svolge mediante il monitoraggio periodico dei risultati raggiunti.

**1.P.24.** Le funzioni di indirizzo e controllo esercitate dall'ente camerale verificano che il sistema allargato nel tempo risponda con continuità alle richieste e operi coerentemente al quadro strategico definito.

**1.P.25.** I sistemi di pianificazione strategica, programmazione e controllo devono essere trasparenti all'interno del sistema allargato. Tale condizione si realizza quando questi sistemi sono strutturati in base a principi omogenei e a criteri compatibili, che permettono una visione d'insieme nell'elaborazione delle strategie, sollecitano sinergie nella programmazione degli obiettivi e forniscono elementi utili a compiere valutazioni comparate delle performance realizzate.

**1.P.26.** Per esercitare le funzioni di indirizzo e controllo del sistema allargato, l'ente camerale investe nello sviluppo di un sistema organizzato di flussi informativi inerenti al funzionamento dei soggetti del sistema allargato, nonché su strumenti di monitoraggio e valutazione della performance basati, in particolare modo, sulla identificazione di standard di servizio.

## **Criteri della Fase 1**

**1.C.1. La definizione del mandato istituzionale e la *vision*** Mandato istituzionale e *vision* dell'ente camerale sono costituiti da una concisa e univoca affermazione sullo scopo attuale e futuro dell'ente e sono frutto di un lavoro congiunto fra tutti i soggetti con funzioni di indirizzo politico-amministrativo e gestionale dell'ente camerale. La definizione ed eventuale revisione di tali elementi è necessaria all'identificazione della performance dell'ente camerale ed è oggetto di specifiche riunioni degli organi di indirizzo, attraverso modalità identificate dai singoli enti sulla base dei loro modelli organizzativi. Mandato istituzionale e *vision* sono diffusi all'interno dell'organizzazione mediante lo svolgimento di appositi incontri, riunioni e presentazioni finalizzati a interiorizzare e condividere l'identità dell'ente camerale, la motivazione stessa della sua esistenza e le prospettive entro le quali si colloca la sua azione.

**1.C.2. L'elaborazione della strategia** L'elaborazione della strategia si basa su dati e informazioni relativi al territorio. Lo scenario demografico e sociale, l'andamento economico, lo sviluppo delle infrastrutture territoriali, la rilevanza degli investimenti pubblici a supporto dell'economia, il quadro finanziario di sistema, le caratteristiche del quadro competitivo e degli attori economici in esso operanti sono solo alcune delle principali categorie di informazioni che compongono il quadro territoriale strategico di riferimento. Tale quadro è completo se tiene conto anche dei contenuti della programmazione degli altri enti territoriali e dei soggetti terzi che operano nel territorio. L'elaborazione della strategia richiede l'utilizzo di trend e di confronti con altri territori, che rendono le analisi maggiormente efficaci e possono essere realizzati ricorrendo a un

utilizzo sistematico di osservatori e banche dati del sistema camerale, oltre che di altre accreditate fonti. Per l'elaborazione della strategia il Segretario generale predispone, in collaborazione con i responsabili di unità organizzative e sulla base dei risultati emersi dagli incontri con gli stakeholder, gli scenari e i possibili ambiti di intervento. Lo stesso Segretario generale coinvolge i ruoli chiave dell'ente per verificare con loro dati, informazioni e proposte. Per la definizione e il monitoraggio della dimensione strategica sono richiesti indicatori di outcome in grado anche di misurare il valore aggiunto creato sul territorio e per il mercato. Gli indirizzi strategici di carattere generale vengono definiti dall'organo di indirizzo nel Programma pluriennale che assume quale periodo di pianificazione strategica il mandato. A partire da tali indirizzi, i contenuti specifici in termini di programmi e progetti su orizzonte triennale trovano rappresentazione nel Piano della performance.

**1.C.3. L'individuazione degli stakeholder** La scelta degli stakeholder da coinvolgere tiene conto di criteri relativi tanto ai settori di attività quanto alle dimensioni d'impresa. Il Segretario generale, sentiti gli organi di indirizzo, predispone la mappatura degli stakeholder del territorio, selezionando i soggetti da coinvolgere e formulando in tal senso una proposta. Nell'individuazione degli stakeholder da coinvolgere, il Segretario generale può fare riferimento anche a soggetti diversi dalle imprese, come ad esempio istituti bancari, enti locali, università, qualora ritenga tali soggetti portatori di interessi rilevanti.

**1.C.4. Il coinvolgimento degli stakeholder** L'ente camerale attiva momenti strutturati di partecipazione degli stakeholder durante l'anno. I momenti di partecipazione sono organizzati in modo tale da:

- a) verificare in un primo momento con gli stakeholder in modo sistematico i diversi punti di vista, ad esempio, relativamente a: le criticità riguardanti la dimensione economico-finanziaria, il mercato, il contesto normativo; le prospettive di sviluppo e le opportunità del mercato; le possibili innovazioni e i nuovi investimenti; le esigenze e richieste di supporto a livello di rete;
- b) presentare in un secondo momento agli stakeholder le linee strategiche di intervento dell'ente camerale sul territorio e discutere e condividere con loro gli indicatori di outcome. In questa fase gli indicatori di outcome adottati per la

misurazione dei risultati strategici dall'ente camerale vengono presentati agli stakeholder e successivamente integrati sulla base delle loro indicazioni;

c) discutere in un terzo momento i risultati raggiunti dall'ente camerale al termine dell'anno, nonché eventuali gap tra obiettivi e risultati, utilizzando gli indicatori di outcome definiti e condivisi.

Gli incontri, organizzati secondo metodologie strutturate, sono gestiti dal Segretario generale con l'eventuale partecipazione di alcuni membri degli organi di indirizzo. Il risultato degli incontri è diffuso all'interno degli enti a tutti i soggetti che hanno un ruolo attivo nella formazione della strategia e viene utilizzato per l'elaborazione dei contenuti dei documenti di pianificazione strategica e programmazione dell'ente camerale. Nel caso in cui non si consideri fattibile organizzare incontri, il Segretario può ricorrere ad altri strumenti di coinvolgimento, quali ad esempio la somministrazione di questionari, seguendo i medesimi criteri sopra esposti. Gli esiti del processo di partecipazione degli stakeholder e dell'analisi di scenario, condotta al fine di fornire un supporto alla definizione degli indirizzi per le strategie dell'ente camerale, sono presentati dal Segretario generale agli organi di indirizzo per ottenere uno specifico indirizzo.

**1.C.5. La definizione del Programma pluriennale** Tenendo conto degli indirizzi strategici definiti dagli organi di indirizzo, il Segretario generale elabora la proposta di Programma pluriennale, articolata in programmi e obiettivi strategici. Tale documento assume quale riferimento temporale il mandato del Consiglio. Il Programma pluriennale è approvato dal Consiglio e presentato all'organizzazione. I programmi e gli obiettivi strategici contenuti nel Programma pluriennale sono declinati nel triennio a cura del Segretario generale nel percorso di elaborazione del Piano della performance che, laddove necessario, aggiorna i contenuti del Programma pluriennale. Ciascun programma strategico comprende obiettivi strategici. I programmi e i relativi obiettivi strategici devono essere chiari e misurabili, corredati di indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'ente nella sua complessità e dell'impatto prodotto sul territorio nel breve e nel medio-lungo termine.

**1.C.6. Il Piano della performance** Il processo di definizione della strategia nel suo complesso e alcuni fra i processi svolti nelle Fasi successivamente de-

scritte, trovano i loro strumenti di formalizzazione e governo nel Piano della performance e nella Relazione sulla performance. Il Piano della performance deriva gli indirizzi della pianificazione strategica dal Programma pluriennale ed elabora i contenuti della strategia e della programmazione dell'ente camerale mediante la selezione di obiettivi e il collegamento a questi indicatori. Al fine di favorire una rappresentazione complessiva e una comunicazione logica ed efficace, la strategia è articolata all'interno del Piano della performance in programmi e obiettivi strategici coerenti con quelli inseriti nel Programma pluriennale. Con la definizione della struttura e dei contenuti del Piano della performance, gli organi di indirizzo identificano la performance complessiva dell'ente camerale e forniscono il quadro generale nell'ambito del quale si sviluppa l'intero Ciclo di gestione della performance. Il Piano della performance declina i propri contenuti nelle schede di programmazione (cfr. riquadro *La scheda di programmazione*), nell'ambito delle quali trovano coerenza e allineamento i diversi livelli di decisione (strategico, operativo, finanziario). Le schede di programmazione forniscono informazioni che alimentano in modo coordinato i contenuti degli altri documenti di pianificazione strategica, programmazione, misurazione e valutazione della performance, gestione del personale, rendicontazione e trasparenza. Al fine di agevolare l'articolazione dei contenuti, rappresentare in modo coerente tutti gli ambiti della performance dell'ente camerale e favorire la comunicazione, il Piano può essere definito assumendo a riferimento il modello contenuto nel riquadro *Il Piano della performance e la Relazione sulla Performance*. Il Piano della performance contiene inoltre un puntuale riferimento alle strategie, agli obiettivi e ai risultati del sistema allargato e in tal senso identifica specifici indicatori il cui andamento è di responsabilità condivisa fra più soggetti del sistema. È cura del Segretario generale predisporre il Piano della performance, sulla base delle indicazioni fornite dagli organi di indirizzo, coinvolgendo il management dell'ente camerale ed eventualmente avvalendosi dell'ausilio tecnico dell'Organismo indipendente di valutazione. Il Piano della performance, approvato dalla Giunta, viene pubblicato e pubblicizzato.

**1.C.7. La Relazione sulla performance** Il livello di implementazione degli obiettivi strategici e operativi definiti nel Piano della performance dell'ente

camerale viene rendicontato nella Relazione sulla performance, discussa dalla Giunta, validata dall'Organo indipendente di valutazione e approvata dal Consiglio. La Relazione sulla performance assume una struttura coerente e omogenea a quella del Piano della performance e ha per obiettivo comunicare gli esiti della valutazione circa la capacità da parte dell'ente camerale di produrre risultati e raggiungere i livelli di performance programmati. La Relazione sulla performance comprende e riassume i contenuti dei diversi atti e documenti di rendicontazione. Annualmente il Segretario generale può organizzare, a seguito della predisposizione della Relazione sulla performance, un incontro finalizzato a discutere i risultati raggiunti nell'anno concluso e ad avviare contemporaneamente le fasi di pianificazione strategica e programmazione per l'anno successivo. Possono partecipare all'incontro i membri dell'Organismo indipendente di valutazione, i membri degli organi di indirizzo, i responsabili di unità organizzative (dirigenti e posizioni organizzative), gli amministratori delegati e i vertici dei soggetti del sistema allargato.

**1.C.8. Il controllo strategico** Il controllo dell'attuazione della strategia è responsabilità della Giunta ed è svolto con il supporto dell'Organo indipendente di valutazione, che ne verifica la coerenza e la completezza. Il controllo strategico ha per obiettivo garantire un costante allineamento tra la dinamica delle condizioni ambientali e l'evoluzione delle condizioni organizzative dell'ente. Il controllo strategico si svolge attraverso il monitoraggio del livello di implementazione degli obiettivi strategici deliberati dall'ente camerale nel Piano della performance e l'identificazione di accadimenti interni o esterni all'ente camerale che possono influire sulla capacità dell'ente di raggiungere i propri obiettivi. Inoltre, mediante il controllo strategico, gli organi di indirizzo identificano ed esplicitano correttivi ai programmi e agli obiettivi definiti in sede di pianificazione strategica e definiscono percorsi di azione alternativi. Il monitoraggio periodico del livello di realizzazione dei programmi e degli obiettivi è svolto dagli organi di indirizzo sulla base di un'apposita reportistica riferita ai contenuti strategici del Piano della performance. Tale reportistica è realizzata a cura del Segretario generale con il supporto di ruoli e/o strutture interne. La valutazione della performance a livello strategico avviene attraverso la misurazione

degli indicatori selezionati in fase di elaborazione della strategia e attraverso il confronto rispetto al livello target definito. Il corretto presidio della funzione di controllo strategico rende opportuno utilizzare sistemi di confronto strutturato con altre realtà camerali. È cura del Segretario generale assicurare agli stakeholder un'efficace comunicazione circa la capacità dell'ente camerale di controllare le proprie strategie.

**1.C.9. La pianificazione strategica e il sistema allargato** I criteri del processo di pianificazione strategica trovano applicazione per l'intero sistema allargato. Nella fase di elaborazione della strategia, è opportuno condividere a livello di sistema allargato dati, scenari e analisi del territorio. Tutti gli elementi che concorrono all'analisi del contesto e degli scenari possibili dell'ente camerale sono resi accessibili al sistema e costituiscono elemento fondamentale nella definizione delle proprie strategie da parte di tutti i soggetti. Annualmente gli organi di indirizzo forniscono al sistema allargato linee guida che definiscono un modello di riferimento per la messa a punto del Ciclo di gestione della performance. Il Segretario generale favorisce l'integrazione delle attività dell'ente camerale con le attività dei soggetti del sistema allargato.

**1.C.10. Le performance del sistema allargato** Per assicurare l'identificazione e il monitoraggio della performance delle società partecipate, annualmente i soggetti del sistema allargato esplicitano obiettivi, indicatori e risultati attesi e ne danno comunicazione agli organi di indirizzo. I flussi informativi all'interno del sistema allargato devono permettere all'ente di avere consapevolezza dell'equilibrio del sistema stesso anche in termini di situazioni di crisi e di cambiamenti di contesto che possono portare alla revisione di alcune partecipazioni. I principali documenti di pianificazione strategica, programmazione e controllo sono diffusi all'interno del sistema allargato.

**1.C.11. Il ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione** L'Organismo indipendente di valutazione analizza il funzionamento dell'ente e redige relazioni periodiche e annuali al Presidente, alla Giunta e al Collegio dei revisori dei conti sull'andamento delle stesse attività, tenendo anche in considerazione gli esiti del monitoraggio della qualità e del grado di soddisfazione dell'utenza. L'Organismo indipendente di valutazione valuta la coerenza e la completezza

dei contenuti del Piano della performance e della Relazione sulla performance, tenendo in considerazione le indicazioni contenute nelle linee guida della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche. L'Organismo indipendente di valutazione valida la Relazione sulla performance verificando la sua pubblicazione sul sito istituzionale dell'ente. Ciascun ente camerale valuta l'opportunità di estendere il ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione ai soggetti del sistema allargato o in alternativa di far svolgere a tale Organismo una funzione di coordinamento generale delle attività di valutazione di questi soggetti.

## **FASE 2. PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO**

### **Temi**

- *Tema 2.1. La traduzione della strategia in programmi*
- *Tema 2.2. L'audit dei processi*
- *Tema 2.3. Il coinvolgimento dell'organizzazione*

### **Criteri**

- *Il coordinamento delle attività di programmazione*
- *La programmazione degli obiettivi*
- *La programmazione di bilancio*
- *Il Budget direzionale*
- *L'audit operativo dei processi*
- *La relazione tra Piano della performance e altri documenti di programmazione*
- *Il ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione*

Nella Fase Programmazione e controllo sono introdotti principi e criteri utili a progettare e gestire un sistema coerente alle peculiarità gestionali degli enti camerali ed efficace rispetto alle finalità istituzionali. All'interno della Fase sono

discussi tre Temi: la traduzione della strategia in programmi, l'audit dei processi e il coinvolgimento dell'organizzazione.

Il primo Tema fa riferimento alla definizione degli obiettivi operativi, al coordinamento dell'attività di programmazione con quella di controllo, alla predisposizione di un sistema di misurazione della performance organizzativa e individuale e al raccordo fra tutti gli strumenti.

Il secondo Tema, denominato "audit dei processi", mira a fornire indicazioni utili per integrare le attività di programmazione e controllo con le attività di audit dei processi. In particolare, l'audit si svolge sugli stessi processi di gestione della performance, rispetto ai quali l'Organo indipendente di valutazione può sollecitare lo svolgimento di azioni di revisione, ottimizzazione e miglioramento della qualità.

L'ultimo Tema focalizza il ruolo e il coinvolgimento di destinatari, utilizzatori, promotori e responsabili dei diversi momenti che caratterizzano l'intero Ciclo di gestione della performance.

Per un opportuno collegamento fra attività di definizione degli obiettivi e identificazione degli indicatori utili alla misurazione e alla valutazione della performance, la presente Fase va considerata complementare ai contenuti descritti nella Fase 3.

## **Tema 2.1. La traduzione della strategia in programmi**

### ***Principi***

**2.P.1.** Oggetto della programmazione che ciascun ente camerale svolge in relazione a uno specifico periodo sono gli obiettivi definiti in termini di rapporto tra risultati e risorse. Tali obiettivi possono essere declinati in termini di obiettivi strategici, obiettivi operativi relativi ad attività e servizi, obiettivi di natura economica. La definizione degli obiettivi richiede l'identificazione di opportuni indicatori (cfr. Tema 3.1). Gli obiettivi della programmazione annuale costituiscono la declinazione degli obiettivi definiti in sede di pianificazione strategica (cfr. Tema

1.3) e possono essere presi a riferimento per l'identificazione degli obiettivi del sistema di valutazione della performance individuale (cfr. Tema 4.1).

**2.P.2.** La programmazione richiede l'individuazione degli obiettivi operativi, del collegamento fra questi e gli obiettivi strategici, delle responsabilità organizzative cui è demandato il raggiungimento degli stessi, dei processi critici e degli elementi esterni all'ente camerale che possono influenzare l'esito della gestione.

**2.P.3.** La programmazione è efficace quando è supportata da una costante funzione di controllo. Il controllo è una funzione diffusa all'interno dell'ente camerale e in quanto tale coinvolge tutti i livelli organizzativi. Tale funzione, al fine di orientare l'operato dell'ente camerale, richiede l'attivazione di momenti di analisi e confronto non soltanto in corrispondenza della Fase di rendicontazione, ma anche seguendo scadenze periodiche.

**2.P.4.** Le attività di programmazione e controllo costituiscono l'una il complemento dell'altra, definiscono e qualificano la funzione manageriale dei responsabili di unità organizzativa (dirigenti e posizioni organizzative) e non si esauriscono nella predisposizione di documenti *una tantum*. Tali attività favoriscono una riflessione critica e sistematica sui risultati conseguiti e innescano dinamiche di apprendimento se svolte costantemente durante tutto l'anno.

**2.P.5.** Per l'esercizio delle attività di programmazione e controllo devono essere svolte attività di misurazione e monitoraggio della performance organizzativa e delle performance individuali (cfr. Fasi 3 e 4), con la definizione di idonei indicatori.

## **Tema 2.2. L'audit dei processi**

### ***Principi***

**2.P.6.** L'attività di gestione si articola in processi mediante i quali l'ente camerale realizza i propri servizi destinati all'esterno e all'interno dell'organizzazione.

**2.P.7.** La qualità dei processi è condizione necessaria al raggiungimento degli obiettivi definiti in fase di programmazione. Ciascun ente camerale deve porre in

essere azioni periodiche di analisi e correzione delle criticità dei processi in atto, anche tenendo conto di eventuali feedback provenienti dai diversi stakeholder.

**2.P.8.** L'individuazione dei processi critici avviene identificando per ogni attività e per ogni obiettivo quali sono i possibili rischi esterni, legati a condizioni ambientali, e quali i possibili rischi interni, legati alle risorse, ai sistemi informativi e agli altri sistemi operativi aziendali.

**2.P.9.** L'individuazione dei processi che presentano criticità si svolge durante la fase di controllo e viene formalizzata nella fase di programmazione del periodo successivo, con l'obiettivo di garantire la qualità e il miglioramento delle attività svolte. Tale attività risulta efficace se è accompagnata dalla definizione di azioni e indicatori da sottoporre a monitoraggio periodico. Le criticità relative ai processi, rilevate mediante le attività di controllo, devono essere inserite in un piano unitario di interventi, definito tenendo in considerazione tanto gli elementi di indirizzo provenienti dalla pianificazione strategica quanto gli equilibri della programmazione di bilancio.

## **Tema 2.3. Il coinvolgimento dell'organizzazione**

### ***Principi***

**2.P.10.** L'effettiva implementazione della strategia e il concreto svolgimento delle attività programmate dipendono da una corretta e capillare attività di comunicazione e coinvolgimento dei diversi livelli organizzativi dell'ente camerale. Questa attività ha come scopo assicurare la corrispondenza fra decisioni del management, comportamenti delle persone e azioni poste in essere dall'organizzazione.

**2.P.11.** La progettazione e la gestione dei sistemi di programmazione e controllo sono efficaci quando, per tutti i soggetti che nell'ente camerale hanno una responsabilità formale di gestione, individuano chiaramente il ruolo svolto e il contributo richiesto rispetto agli obiettivi assegnati. Le informazioni impiegate nell'ambito di tali sistemi, inoltre, supportano il coordinamento all'interno

dell'organizzazione nel momento in cui sono immediatamente riconducibili a responsabilità definite nell'ambito della stessa.

**2.P.12.** La programmazione e il controllo costituiscono attività manageriali qualificanti proprie di ciascun ruolo chiamato a coordinare un'articolazione organizzativa dell'ente camerale. Al fine di favorire una cultura organizzativa orientata ai risultati, è necessario sviluppare le competenze di programmazione e controllo, anche mediante opportuni interventi di formazione.

**2.P.13.** Il sistema di programmazione e controllo presenta un adeguato livello di formalizzazione quando identifica le procedure e le fasi attraverso le quali si svolge, i ruoli che sono coinvolti, il set e la tipologia di informazioni che sono rilevate e gestite e il quadro delle azioni correttive che è possibile attivare nel corso del monitoraggio periodico.

## **Criteri della Fase 2**

**2.C.1. Il coordinamento delle attività di programmazione** È responsabilità del Segretario generale presidiare il coordinamento delle attività di programmazione e controllo attraverso l'animazione di incontri e la collaborazione degli uffici di supporto. Il Segretario generale assicura che, per effetto della programmazione, la strategia sia tradotta in un insieme coerente di azioni e che le attività di programmazione e controllo avvengano in maniera trasversale, promuovendo la comunicazione e la condivisione degli obiettivi. Gli eventi gestionali e le modifiche a scelte strategiche che siano rilevanti per l'intero ente camerale sono comunicati ai responsabili di unità organizzative (dirigenti e posizioni organizzative) interessati al fine di consentire una valutazione estesa delle ricadute in termini operativi e una programmazione congiunta delle azioni correttive. Al fine di discutere i risultati relativi alla gestione dell'anno precedente e di introdurre gli indirizzi di pianificazione strategica e programmazione per l'anno successivo, a partire da settembre il Segretario generale può organizzare un incontro con tutti i soggetti della Camera di commercio coinvolti nel processo di pianificazione (cfr. Fase 1). Il Segretario generale e gli uffici di supporto, al fine

di esplicitare la dinamica di programmazione, possono predisporre delle Linee guida annuali per la programmazione relative ai contenuti, alle fasi e al ruolo dei soggetti coinvolti nelle attività di programmazione e controllo. Le Linee guida annuali per la programmazione possono essere illustrate durante specifici incontri e trasmesse all'Organismo indipendente di valutazione.

**2.C.2. La programmazione degli obiettivi** Lo strumento principale di articolazione dei contenuti della programmazione è il Piano della performance, che illustra gli obiettivi nell'anno di riferimento e nel triennio (cfr. Fase 1). Nel Piano della performance, a partire dalla pianificazione strategica pluriennale, ciascun ente camerale identifica l'impatto che gli obiettivi strategici avranno sugli obiettivi operativi annuali e descrive l'andamento atteso rispetto ai risultati previsti nell'anno della programmazione e per il triennio successivo (cfr. riquadro *Il livello strategico e il livello operativo del Ciclo di gestione della performance*). Partendo dai contenuti di programmazione del Piano della performance e con l'obiettivo di collegare la programmazione degli obiettivi alle risorse economiche, il Segretario generale elabora la Relazione previsionale programmatica. La Relazione, impostata coerentemente al Piano della performance, individua, per le prestazioni e i servizi resi dall'ente camerale, il contesto ambientale e il quadro degli interlocutori e collega a ciascun risultato programmato un insieme di risorse. Uno strumento operativo per il coordinamento delle attività di programmazione può essere identificato nelle schede di programmazione nell'ambito delle quali trovano articolazione i diversi livelli di programmazione dell'ente camerale: il livello strategico, che individua l'impatto che gli obiettivi strategici avranno sulle attività e declina per l'anno della programmazione i contenuti strategici del Piano della performance; il livello operativo, che identifica attività e progetti; il livello finanziario, che esplicita il rapporto tra attività, progetti e risorse (cfr. riquadro *La scheda di programmazione*). Ciascun responsabile di unità organizzativa (dirigenti e posizioni organizzative) è responsabile dei contenuti e della gestione della corrispondente scheda di programmazione. Il Segretario generale e gli uffici di supporto collaborano con i responsabili di unità organizzativa (dirigenti e posizioni organizzative) nella fase di definizione dei contenuti della programmazione e coordinano il processo. Per l'analisi e l'approfondimento dei

contenuti delle schede di programmazione, il Segretario generale coinvolge i responsabili di unità organizzativa e attiva un processo di negoziazione di obiettivi e risorse. I contenuti delle schede di programmazione confluiscono nel Piano della performance. La struttura e il processo di predisposizione delle schede di programmazione possono essere specificati ogni anno dal Segretario generale nell'ambito delle Linee guida annuali per la programmazione.

**2.C.3. La programmazione di bilancio** La definizione dei contenuti della Programmazione di bilancio avviene mediante la predisposizione dello schema di Preventivo per l'anno successivo. Tale documento è definito assumendo a riferimento il quadro delineato nel Piano della performance e nella Relazione previsionale e programmatica. Gli uffici di supporto, con il coordinamento del Segretario generale, forniscono assistenza alla Giunta nella predisposizione della Relazione al preventivo, i cui contenuti si articolano in due parti: una prima parte descrive l'andamento delle poste di bilancio e fornisce un'informazione tecnica sulla loro natura, sulle fonti di copertura del piano degli investimenti, sull'eventuale assunzione di mutui, e sui criteri di ripartizione delle somme tra le funzioni istituzionali individuate nell'apposito schema; una seconda parte collega gli obiettivi individuati in sede di elaborazione del Piano della performance alla dinamica complessiva delle poste di bilancio.

**2.C.4. Il Budget direzionale** Mediante il Budget direzionale le risorse dell'ente camerale sono distribuite per centri di responsabilità e viene data attuazione alle decisioni prese in sede di programmazione stabilendo un collegamento tra dimensione economica e dimensione organizzativa. Con il Budget direzionale il Segretario generale assegna con formale provvedimento ai responsabili di unità organizzative (dirigenti e posizioni organizzative) la competenza in ordine all'utilizzo delle risorse in esso previste.

**2.C.5. L'audit operativo dei processi** Il Segretario generale è responsabile della mappatura periodica dei processi che vengono svolti all'interno della Camera e della programmazione degli interventi necessari a garantire un adeguato livello di qualità degli stessi. Le criticità relative ai processi sono identificate con l'ausilio e/o su indicazione dei responsabili di unità organizzative (dirigenti e posizioni organizzative) anche sulla base di confronti con analoghi processi

svolti in altri enti camerali. Le criticità sono ricondotte a un piano di interventi descritto in un apposito Documento di audit dei processi che viene sottoposto a revisione periodica. Tale documento, redatto dagli uffici di supporto, è verificato dal Segretario generale e posto all'attenzione della Giunta. Le attività di audit dei processi sono sviluppate attraverso l'analisi delle criticità e l'individuazione delle caratteristiche e dei confini effettivi di tali criticità (*problem setting*), l'individuazione di soluzioni alternative (*problem solving*) e la condivisione delle soluzioni con le persone che all'interno dell'ente operano su tali processi. L'audit viene svolto anche in relazione ai processi inerenti all'intero Ciclo di gestione della performance, al sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale (cfr. Fase 3), al Piano e alla Relazione sulla performance. Al riguardo occorre prevedere sistemi di analisi che: a) misurino il livello di funzionamento, coerenza e completezza di tali processi, e dei relativi strumenti; b) consentano l'elaborazione di piani di miglioramento.

**2.C.6. La relazione tra Piano della performance e altri documenti di programmazione** La Relazione previsionale e programmatica viene approvata dal Consiglio entro il mese di ottobre. Il Preventivo e la Relazione al preventivo sono sottoposte all'approvazione del Consiglio entro il mese di dicembre. Il Budget direzionale viene approvato dalla Giunta entro il mese di dicembre. I contenuti dei documenti di programmazione derivano in modo coerente dai contenuti del Piano della performance, il cui processo di elaborazione si avvia durante l'estate. Il Piano della performance viene formalmente approvato entro il mese di gennaio. Le procedure attraverso le quali avvengono le fasi di programmazione e controllo sono documentate nelle presenti Linee guida del Ciclo di gestione della performance, i cui contenuti sono diffusi e aggiornati mediante iniziative che consentono agli utilizzatori e all'organizzazione di comprendere gli obiettivi, il funzionamento, i ruoli dei diversi soggetti coinvolti, dei documenti e delle parti del sistema.

**2.C.7. Il ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione** L'Organismo indipendente di valutazione verifica che la struttura e i contenuti del Piano della performance e della Relazione sulla performance siano idonei a rappresentare la performance dell'ente camerale così come previsto dalla normativa e dalle linee

guida della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche. L'Organismo indipendente di valutazione verifica l'allineamento tra i contenuti del Piano della performance e i contenuti degli altri documenti di programmazione e svolge un'attività permanente di audit delle attività che compongono il Ciclo di gestione della performance e in particolare di quelle di programmazione e controllo, assicurando che esse rispondano ai principi e ai criteri identificati dalla Linee guida del Ciclo di gestione della performance.

### **FASE 3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

#### **Temi**

- *Tema 3.1. La misurazione a supporto dei processi decisionali*
- *Tema 3.2. Il monitoraggio della performance organizzativa come strumento di coordinamento*
- *Tema 3.3. L'efficacia della valutazione*

#### **Criteri**

- *L'attività di misurazione*
- *Il monitoraggio periodico delle attività*
- *Le schede di report*
- *Il controllo di gestione*
- *Il Piano della performance e la Relazione sulla performance*
- *Il processo di valutazione della performance*
- *Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance*
- *Il ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione*

La misurazione e la valutazione della performance assumono nel Ciclo di gestione della performance particolare rilevanza poiché tramite lo svolgimento di queste attività si realizza l'allineamento della gestione dell'ente con la strategia

deliberata e l'indirizzo dei processi decisionali. La Fase propone in particolare tre Temi: la misurazione a supporto dei processi decisionali, il monitoraggio della performance organizzativa come strumento di coordinamento e l'efficacia della valutazione.

Relativamente al primo Tema, gli strumenti e i processi di misurazione supportano i processi decisionali dell'ente camerale fornendo dati e informazioni in relazione tanto alle condizioni organizzative interne quanto alle condizioni ambientali esterne.

Le attività di monitoraggio consentono di verificare gli stati di avanzamento connessi agli obiettivi dell'ente camerale e di coordinare l'azione dell'ente stesso attraverso la definizione delle azioni e dei correttivi necessari al raggiungimento degli obiettivi.

La valutazione infine realizza, in parallelo alle attività di monitoraggio, una verifica del grado di raggiungimento dei target definiti e una sintesi circa il livello effettivo di risultato raggiunto e le responsabilità legate al raggiungimento dello stesso.

I Criteri proposti nella presente fase individuano le caratteristiche del sistema di misurazione, propongono modalità operative di monitoraggio periodico delle attività, descrivono le attività di controllo e propongono un modello di riferimento per l'integrazione tra pianificazione strategica, programmazione e valutazione.

### **Tema 3.1. La misurazione a supporto dei processi decisionali**

#### ***Principi***

**3.P.1.** La misurazione della performance costituisce il canale di alimentazione dei processi decisionali. La misurazione è utile quando produce dati e informazioni che vengono impiegati nei processi decisionali e quando alimenta un processo di apprendimento da parte dell'organizzazione.

**3.P.2.** La misurazione si svolge attraverso processi quantitativi di rilevazione attuati mediante l'impiego di indicatori e processi qualitativi di verifica dell'ido-

neità di tali indicatori a rappresentare il fenomeno osservato. L'attività di misurazione è necessaria alla definizione degli obiettivi dell'ente camerale e al tempo stesso una buona definizione degli obiettivi dell'ente rende più semplice misurare il loro grado di raggiungimento.

**3.P.3.** L'attività di misurazione, per poter essere svolta in modo efficace, richiede un sistema informativo capace di rilevare periodicamente e in modo affidabile gli indicatori che sono stati scelti. Per ciascuno degli ambiti di valutazione individuati nel Piano della performance deve essere identificato un set idoneo di indicatori.

**3.P.4.** L'attività di misurazione si fonda su criteri omogenei e tra loro coerenti. Tali criteri sono tanto più solidi quanto più si mantengono nel tempo e si fondano su una metodologia esplicita.

**3.P.5.** La misurazione è in grado di supportare i processi decisionali solo se identifica i soggetti responsabili della rilevazione dei dati e non contiene informazioni incomplete, fuorvianti o imprecise. Un sistema informativo ridondante e poco selettivo limita l'efficacia dell'attività di monitoraggio anche in presenza di una tempestiva produzione dei report.

**3.P.6.** L'attività di misurazione di ciascun ente camerale deve includere indicatori e dati relativi alle attività svolte dai soggetti appartenenti al sistema allargato (cfr. Tema 1.4).

## **Tema 3.2. Il monitoraggio della performance organizzativa come strumento di coordinamento**

### ***Principi***

**3.P.7.** Il monitoraggio della performance dell'ente camerale è una funzione diffusa all'interno dell'organizzazione, che si svolge mediante la predisposizione e l'analisi di report periodici relativi all'andamento delle attività svolte e al livello di raggiungimento degli obiettivi programmati.

**3.P.8.** Un adeguato livello di formalizzazione dei report per il monitoraggio delle attività dell'ente camerale si raggiunge mediante l'organizzazione degli indicatori in apposite schede di report redatte con periodicità variabile a seconda dell'orizzonte in cui si colloca il processo decisionale. Tale formalizzazione riguarda fatti gestionali interni alla Camera ma anche, con una frequenza minore, informazioni relative ad altri soggetti appartenenti al sistema allargato che possano fornire elementi utili alla valutazione e alla correzione delle scelte manageriali compiute in ciascuna azienda.

**3.P.9.** Il monitoraggio è efficace quando viene svolto in modo tempestivo. La tempestività delle attività di monitoraggio della performance dell'ente camerale si misura non in termini assoluti ma rispetto al tempo che, in relazione a ciascun obiettivo, risulta idoneo a porre in essere azioni correttive efficaci. Diversi obiettivi possono essere monitorati con periodicità differente.

**3.P.10.** Il monitoraggio della performance avviene sulla base dei dati e degli indicatori che il sistema informativo dell'ente è in grado di produrre con periodicità. Qualora nell'ambito delle attività di pianificazione strategica, programmazione e controllo, fossero identificati dati o indicatori che il sistema informativo dell'ente non rileva, lo stesso deve essere integrato in modo da produrre il livello informativo richiesto.

### **Tema 3.3. L'efficacia della valutazione**

#### ***Principi***

**3.P.11.** La valutazione della performance è un processo qualitativo e in quanto tale consiste nella determinazione di una misura e nella predisposizione di un commento ragionato e di un giudizio di sintesi per ciascuno degli ambiti di performance valutati. Tale processo è finalizzato a migliorare la qualità dei servizi offerti e a supportare la crescita delle competenze professionali.

**3.P.12.** La valutazione è un processo unitario che si riferisce all'insieme dei risultati prodotti dall'ente camerale. È corretto distinguere tra valutazione del-

la performance organizzativa, che prende in considerazione i risultati prodotti dall'ente camerale nel suo insieme o da singole articolazioni organizzative, e valutazione della performance individuale, che prende in considerazione il rapporto tra i contributi portati individualmente da coloro che lavorano all'interno dell'ente camerale e il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai singoli e alle unità organizzative.

**3.P.13.** La valutazione della performance organizzativa richiede un approccio multidimensionale che integri i criteri di efficienza, efficacia ed economicità, con un costante riferimento alla qualità e alla soddisfazione dell'utenza. Obiettivo della valutazione non è soltanto comprendere se l'ente ha raggiunto i propri obiettivi, ma anche se gli obiettivi che l'ente si è dato sono stati in grado di creare valore per i propri portatori di interessi e per il territorio di riferimento.

**3.P.14.** La valutazione della performance organizzativa avviene correttamente quando in fase di pianificazione strategica e di programmazione sono identificati gli ambiti della valutazione e tali ambiti sono riferiti a obiettivi chiaramente riconducibili a responsabilità interne all'organizzazione. Gli obiettivi, gli indicatori e i rispettivi target forniscono le informazioni sulla base delle quali si svolge l'attività di valutazione della performance.

**3.P.15.** La valutazione della performance individuale è efficace quando coinvolge attivamente i soggetti valutati e innesca un confronto con i responsabili delle unità organizzative (dirigenti e posizioni organizzative) (cfr. Fase 4) e con i soggetti esterni portatori di interessi.

**3.P.16.** Nella scelta del set di indicatori oggetto della valutazione organizzativa e individuale occorre bilanciare misure oggettive, legate alle attività effettivamente svolte, e misure soggettive, legate alla percezione da parte dei soggetti interni ed esterni coinvolti nello svolgimento delle attività o fruitori delle medesime.

**3.P.17.** Una corretta logica nella scelta del set di indicatori da utilizzare nella valutazione consiste nel selezionare indicatori già disponibili e allo stesso tempo nello sviluppare, in ottica strategica, indicatori nuovi, maggiormente in grado di sostenere i processi decisionali. Ciascun ente camerale incrementa la propria capacità di identificare indicatori idonei a valutare la performance or-

ganizzativa e individuale anche mediante il confronto con gli altri enti camerali e lo svolgimento di attività di benchmarking. A tal fine gli enti camerali possono promuovere incontri trasversali per alimentare un percorso di benchmark rispetto a processi di particolare criticità o alla valutazione del raggiungimento di specifici obiettivi di miglioramento. Gli esiti di tale confronto costituiscono elementi utili alla valutazione della performance dell'ente camerale.

### Criteri della Fase 3

**3.C.1. L'attività di misurazione** Ciascun ente camerale, sulla base delle linee guida emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, adotta il sistema di misurazione e valutazione della performance, che identifica quali ambiti della misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale devono essere monitorati e attraverso quali dati e indicatori. L'articolazione e le variabili che costituiscono gli ambiti della misurazione e valutazione organizzativa sono descritti nel Criterio 3.C.7, mentre quelli relativi alla performance individuale sono descritti nei Criteri contenuti nella Fase 4 (*Performance individuale e gestione delle risorse umane*). Per consentire il confronto sistematico con le altre Camere di commercio, l'individuazione degli indicatori viene realizzata assumendo a riferimento anche gli indicatori contenuti nel Sistema informativo Pareto. Il sistema di misurazione e valutazione della performance identifica inoltre le fasi, i tempi e i soggetti responsabili del processo, avendo per obiettivo l'integrazione delle attività di pianificazione strategica, programmazione, controllo e rendicontazione. I dati e le informazioni contenuti nel sistema di misurazione e valutazione della performance non devono essere limitati ai soli indicatori e alle serie storiche, ma devono essere integrati da commenti e osservazioni redatti dai responsabili delle diverse unità organizzative (dirigenti e posizioni organizzative). Gli uffici di supporto curano lo svolgimento delle attività di misurazione della performance coordinandosi con gli uffici responsabili della gestione del sistema informativo dell'ente camerale.

**3.C.2. Il monitoraggio periodico delle attività** La Giunta e il Segretario generale monitorano l'andamento degli obiettivi definiti in sede di pianificazione strategica e programmazione, prendendo in considerazione l'ente camerale nella sua complessità. I responsabili di unità organizzative (dirigenti e posizioni organizzative) monitorano le attività e gli obiettivi loro assegnati. Le attività di monitoraggio della performance organizzativa possono essere organizzate a due livelli: a livello complessivo di ente camerale mediante la predisposizione di un report direzionale e a livello di singola unità organizzativa mediante la predisposizione di report operativi (cfr. riquadro *Il livello strategico e il livello operativo del Ciclo di gestione della performance*). La Giunta recepisce periodicamente schede di report di sintesi che rappresentano l'andamento delle attività e il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi dell'ente camerale. Laddove si renda necessario un approfondimento sugli esiti del monitoraggio della performance organizzativa o al fine di svolgere ulteriori analisi, il Segretario generale e gli uffici di supporto concordano con i responsabili di unità organizzativa (dirigenti e posizioni organizzative) le necessarie azioni. Il monitoraggio degli obiettivi definiti in sede di programmazione strategica avviene almeno semestralmente e si colloca in un orizzonte temporale pluriennale. Il monitoraggio degli obiettivi operativi avviene periodicamente, se possibile almeno trimestralmente. Al fine di consentire la diffusione rapida e tempestiva dei documenti a supporto del monitoraggio (schede di report) e la massima fruizione degli stessi da parte dei responsabili di unità organizzative (dirigenti e posizioni organizzative), ciascun ente può sviluppare un'apposita sezione del proprio sistema intranet. La diffusione di tali documenti via intranet costituisce uno strumento utile che può accompagnarsi allo svolgimento di incontri periodici di presentazione e discussione dei risultati.

**3.C.3. Le schede di report** Le schede di report organizzano le informazioni secondo una struttura coerente a quella delle schede di programmazione, articolando i contenuti per livello strategico, operativo e finanziario (cfr. riquadro *La scheda di report*). Il Segretario generale è responsabile della predisposizione delle schede e si avvale del contributo degli uffici di supporto. Le schede di report direzionale contengono informazioni e dati relativi all'ente camerale nel suo

complesso e sono destinati alla Giunta. Le schede di report operativo contengono informazioni e dati relativi alle unità organizzative che compongono l'ente camerale e sono destinati ai responsabili delle unità organizzative (dirigenti e posizioni organizzative). La scelta dei dati e degli indicatori da inserire nelle schede di report avviene secondo alcuni parametri generali quali: la comprensibilità da parte degli utilizzatori interni (Giunta, Consiglio, Segretario generale, dirigenti, posizioni organizzative, personale, Organismo indipendente di valutazione) e da parte degli interlocutori esterni all'ente camerale. Al fine di garantire una comparazione sistematica delle performance organizzative dell'ente camerale, le schede di report contengono, laddove disponibili, informazioni sul livello di performance raggiunto, in relazione a obiettivi analoghi, da altri enti camerali. Tali informazioni possono essere ottenute mediante il Sistema informativo Pareto o a seguito dello svolgimento di specifiche attività di benchmarking. La completezza delle informazioni e dei dati contenuti nelle schede di report deve essere assicurata mediante un audit svolto periodicamente dagli uffici di supporto. L'audit è finalizzato a valutare l'effettiva utilità e le modalità di impiego di informazioni e dati da parte dei soggetti interni ed esterni all'ente camerale.

**3.C.4. Il controllo di gestione** L'attività di controllo del livello di raggiungimento degli obiettivi definiti nei documenti di pianificazione strategica e nei documenti di programmazione è di responsabilità del Segretario generale. Nell'ambito della propria attività di supporto allo sviluppo del sistema di misurazione e valutazione della performance, 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 dei dati e degli indicatori prescelti come strumento di monitoraggio del livello di performance raggiunto. Gli esiti delle attività di controllo di gestione sono trasmessi all'Organismo indipendente di valutazione. Durante la gestione, il coinvolgimento dell'organizzazione nelle attività di controllo può essere sostenuto mediante la previsione di incontri periodici di discussione e analisi dell'andamento delle attività. Gli incontri sono indetti dal Segretario generale, che ne definisce l'ordine del giorno. Agli incontri partecipano i responsabili di unità organizzative (dirigenti e posizioni organizzative) coinvolti. Gli incontri finalizzati all'analisi delle schede di report contri-

buiscono a mantenere un elevato livello di coordinamento all'interno dell'ente camerale, favoriscono l'interfunzionalità e le interdipendenze e sollecitano l'attivazione di risposte trasversali a problematiche complesse.

**3.C.5. Il Piano della performance e la Relazione sulla performance** Il raccordo e l'integrazione tra la valutazione della performance organizzativa e gli strumenti di pianificazione strategica e programmazione si realizzano individuando nel Piano della performance, per ciascuno degli obiettivi, uno o più indicatori declinati sugli anni del triennio di riferimento, e un set di indicatori di contesto (cfr. Fase 1). Il raccordo e l'integrazione tra valutazione della performance organizzativa e valutazione del personale si realizzano definendo gli indicatori relativi alla performance individuale che saranno impiegati al fine di collegare le attività di ciascun dipendente al raggiungimento degli obiettivi assegnati (cfr. Fase 4). I contenuti delle attività di valutazione della performance e le valutazioni stesse sono inseriti in maniera integrata nella Relazione sulla performance (cfr. Fasi 1 e 5) che il Consiglio approva annualmente entro il 30 giugno.

**3.C.6. Il processo di valutazione della performance** Il Segretario generale è responsabile della gestione e del miglioramento delle attività di valutazione della performance e assicura l'adeguata diffusione e la comprensione dei criteri sottostanti, facendosi coadiuvare dagli uffici di supporto. Nel processo di valutazione della performance organizzativa sono coinvolti gli organi di indirizzo, l'Organismo indipendente di valutazione, il Segretario generale e i responsabili di unità organizzative (dirigenti e posizioni organizzative). I ruoli e le funzioni dei diversi soggetti devono essere definiti all'interno del sistema di misurazione e valutazione della performance (cfr. Criterio 3.C.1). La valutazione della performance organizzativa deve essere svolta, per ciascuno degli ambiti identificati nel Piano della performance (cfr. Tema 1.1), mediante un'analisi degli indicatori appositamente identificati. Per ciascuno degli indicatori impiegati devono essere individuati l'ambito di performance oggetto di valutazione, la periodicità di rilevazione, il soggetto responsabile delle attività che determinano l'andamento dell'indicatore e il responsabile della rilevazione dei dati. Il processo di valutazione avviene tramite un confronto del valore assunto dagli indicatori prescelti rispetto al target definiti in sede di pianificazione strategica e programmazione

e tiene conto dei fatti gestionali intercorsi nel periodo in esame. Il processo di valutazione si articola in una sequenza di fasi il cui coordinamento è affidato al Segretario generale. Gli Uffici di supporto garantiscono la disponibilità tempestiva di dati e informazioni e l'elaborazione eventuale di report *ad hoc*.

**3.C.7. Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance** Un sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa efficace assume almeno i seguenti ambiti di performance quali criteri di riferimento:

1. efficacia esterna, in termini di grado di attuazione delle strategie e livello di soddisfazione dei portatori di interessi;
2. efficacia interna, in termini di grado di raggiungimento degli obiettivi programmati;
3. qualità percepita, in termini di grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi delle Camere di commercio;
4. qualità erogata, in termini di grado di raggiungimento di alti standard di servizio;
5. qualità interna, in termini di modernizzazione e miglioramento dell'organizzazione, dei processi e delle competenze professionali;
6. efficienza, in termini di ottimizzazione del rapporto tra risorse e risultati, contenimento e riduzione dei costi, ottimizzazione dei tempi;
7. fiducia, in termini di sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con il territorio, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi.

Ciascuno dei criteri degli ambiti evidenziati assume maggiore o minore rilevanza in considerazione del tipo di obiettivo che si sta prendendo in considerazione e del livello di performance che si sta valutando (organizzativa, individuale). Questi ambiti sono integrati dalle singole Camere di commercio in base alle specifiche esigenze di misurazione e valutazione delle performance.

**3.C.8. Il ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione** L'Organismo indipendente di valutazione verifica la coerenza e la funzionalità del sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'ente. Le attività di valutazione della performance sono sottoposte, da parte dell'Organismo indipendente di valutazione, a revisione periodica con l'obiettivo di mantenerne aggiornati i contenuti e i meccanismi di raccordo con gli altri processi aziendali.

L'Organismo indipendente di valutazione svolge un'azione di stimolo costante e verifica del miglioramento del sistema di misurazione e valutazione della performance, anche al fine di rendere questo sistema trasparente e aperto al confronto con gli altri enti. Mediante una verifica della capacità degli indicatori selezionati di misurare l'andamento degli obiettivi dell'ente camerale, l'Organismo indipendente di valutazione monitora la solidità del sistema di misurazione e valutazione della performance.

## FASE 4. PERFORMANCE INDIVIDUALE E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

### Tem

- *Tema 4.1. Il collegamento fra valutazione della performance e valutazione delle risorse umane*

### Criteri

- *I contenuti della valutazione della performance individuale*
- *I criteri di valutazione della performance individuale del dirigente*
- *I criteri di valutazione della performance del personale titolare di posizione organizzativa*
- *I criteri di valutazione individuale del personale non dirigente*
- *Gli obiettivi collettivi*
- *La funzione di valutazione della performance individuale*
- *L'attribuzione degli obiettivi di performance individuale*
- *I colloqui di valutazione*
- *Il Piano della performance e la Relazione sulla performance*
- *Il ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione*

La Fase 4 propone quale Tema il collegamento fra valutazione della performance e valutazione delle risorse umane.

La declinazione di tale Tema in Criteri è svolta al fine di fornire indicazioni utili a creare una coerenza e un collegamento tra i comportamenti e i risultati prodotti dalle persone che operano all'interno dell'organizzazione e la performance organizzativa raggiunta dall'ente. Tali Criteri identificano inoltre le condizioni utili a creare sinergie positive tra i sistemi di programmazione e controllo e i sistemi di gestione e sviluppo del personale.

## **Tema 4.1. Il collegamento fra valutazione della performance e valutazione delle risorse umane**

### ***Principi***

**4.P.1.** La valutazione della performance individuale costituisce un livello di valutazione complementare a quello di valutazione della performance organizzativa (cfr. Tema 3.3). Al tempo stesso la valutazione della performance individuale si inserisce nel tema più ampio della valutazione delle risorse umane.

**4.P.2.** La valutazione delle risorse umane si articola in diverse componenti, che comprendono la valutazione della performance individuale in termini di raggiungimento degli obiettivi assegnati, la valutazione del potenziale, la valutazione delle competenze e la valutazione della posizione. Tali componenti devono essere progettate in modo integrato, ma hanno oggetti diversi e conseguentemente diversi scopi. Scopo della valutazione della performance individuale è, da un lato, assicurare il raggiungimento della performance organizzativa e dall'altro dare riscontro ai lavoratori del proprio operato rinforzando tale azione con opportuni sistemi premiali.

**4.P.3.** Affinché la valutazione del personale sia efficace come strumento di gestione e sviluppo delle competenze e della motivazione è necessario porre una particolare attenzione allo sviluppo di valori condivisi in tema di valutazione da parte della dirigenza e del personale.

**4.P.4.** I processi di valutazione del personale richiedono la programmazione di fasi propedeutiche di formazione e assistenza per i valutatori e i valutati,

con l'obiettivo di diffondere le competenze e i contenuti metodologici relativi. I colloqui di valutazione tra valutatore e valutato devono essere strutturati e pianificati durante l'anno, prevedere l'attivazione di relazioni interpersonali articolate e complete, e non tradursi in mere comunicazioni formali (comunicazioni scritte, comunicazioni attraverso e-mail).

**4.P.5.** Il processo di valutazione in organizzazioni come gli enti camerali ha normalmente una valenza "gerarchica", nel senso che il valutatore è in via generale "sovraordinato" al valutato. Tuttavia, a integrazione e a supporto del processo gerarchico di valutazione, ogni ente camerale può avvalersi anche di altre modalità valutative, ad esempio valutazioni effettuate da livelli intermedi nel caso di strutture articolate o valutazioni del capo progetto relativamente al personale che ha partecipato al team.

**4.P.6.** Il presidio degli esiti della valutazione delle risorse umane, attraverso momenti di confronto e verifica, deve garantire l'equità del processo di valutazione ed essere orientato alla differenziazione e alla identificazione delle specificità e del merito sul piano individuale e di unità organizzativa.

**4.P.7.** Il collegamento tra valutazione della performance organizzativa e valutazione del personale rappresenta una condizione indispensabile per lo sviluppo di entrambi i sistemi e richiede la definizione di un approccio coerente e capace di attivare sinergie.

**4.P.8.** La valutazione della performance individuale, nella definizione dei suoi contenuti e dei relativi indicatori, si collega in maniera integrata agli obiettivi definiti in sede di pianificazione strategica, agli obiettivi definiti in sede di programmazione e ai processi di valutazione della performance organizzativa.

**4.P.9.** La valutazione della performance individuale deve svolgersi attivando processi di confronto e relazione tra ruoli diversi dell'ente, finalizzati a supportare la motivazione e lo sviluppo del personale, in un'ottica di collegialità e coinvolgimento sia degli organi di indirizzo sia della dirigenza. La valutazione delle competenze del personale è finalizzata alla crescita delle conoscenze all'interno dell'ente camerale e all'attivazione di percorsi di sviluppo delle professionalità individuali.

**4.P.10.** Maggiori sono le responsabilità, più è opportuno valutare le performance individuali in termini di risultati ottenuti in base agli obiettivi programmati. Al contrario, laddove le responsabilità hanno valenza più esecutiva, è opportuno valutare le performance individuali in termini di comportamenti organizzativi. Ogni ente, in base alle proprie caratteristiche culturali e storia pregressa, valuta il giusto equilibrio tra risultati e comportamenti rispetto alle diverse categorie di personale.

## **Criteri della Fase 4**

**4.C.1. I contenuti della valutazione della performance individuale** Costituiscono oggetto della valutazione individuale gli obiettivi assegnati a dirigenti, posizioni organizzative e personale dell'ente camerale. Gli obiettivi oggetto di valutazione devono essere chiari e collegati a risultati concreti e verificabili. L'identificazione degli obiettivi attribuiti ai dirigenti, alle posizioni organizzative e al personale dipendente deve accompagnarsi alla individuazione di indicatori di risultato precisi e di univoca interpretazione, selezionati tra quelli definiti nella fase di pianificazione strategica (cfr. Fase 1) e di programmazione (cfr. Fase 2). Il collegamento tra gli elementi di valutazione della performance individuale e gli elementi di valutazione della performance organizzativa avviene prevedendo in fase di programmazione momenti di confronto tra i soggetti valutatori (Giunta, Organismo indipendente di valutazione, Segretario generale, dirigenti e posizioni organizzative) e soggetti valutati (Segretario generale, dirigenti, posizioni organizzative e dipendenti) in cui si individuano le dimensioni della performance e gli obiettivi che saranno presi a riferimento per la valutazione della performance individuale.

**4.C.2. I criteri di valutazione della performance individuale del dirigente** Il sistema di valutazione della performance individuale del personale dirigente si fonda sui seguenti oggetti di valutazione:

- obiettivi e piani strategici dell'ente, derivanti dai documenti di programmazione;

- obiettivi e progetti dirigenziali, contenuti nelle schede di programmazione;
- principali servizi/processi dell'ente, derivati anche dal Documento di audit dei processi;
- obiettivi individuali e di unità organizzativa;
- comportamenti organizzativi di tipo manageriale;
- competenze individuali, con particolare riferimento alle competenze di tipo manageriale e gestionale.

Tra i comportamenti organizzativi di tipo manageriale occorre dare specifico risalto alla capacità di valutare il personale, che si presuppone elevata laddove alla diversità delle valutazioni effettuate si accompagna una generale accettazione delle valutazioni stesse da parte dei valutati.

**4.C.3. I criteri di valutazione della performance del personale titolare di posizione organizzativa** Per i dipendenti titolari di particolari posizioni organizzative, tenuto conto della diversa complessità organizzativa degli enti camerali, si adotta un sistema di valutazione delle performance assimilabile e coerente con il sistema in uso per la valutazione della performance individuale dei dirigenti.

In relazione al loro ruolo direzionale, i dipendenti titolari di posizioni organizzative possono svolgere anche il ruolo di valutatori con livelli di delega coerenti con la complessità organizzativa dell'ente camerale.

**4.C.4. I criteri di valutazione individuale del personale non dirigente** La valutazione della performance del personale senza funzioni direttive si fonda sui seguenti oggetti di valutazione:

- obiettivi individuali e di unità organizzativa;
- comportamenti organizzativi collegati al profilo professionale e al ruolo ricoperto;
- competenze individuali.

La valutazione delle competenze presuppone la descrizione delle competenze richieste dai profili professionali presenti nell'ente ed è finalizzata a misurare l'adeguatezza delle conoscenze e capacità detenute dal personale rispetto ai profili. Tale valutazione costituisce un importante riferimento per le progressioni di carriera.

**4.C.5. Gli obiettivi collettivi** Il sistema di valutazione della performance del personale dirigente e dipendente può prevedere la valutazione di specifici elementi della performance organizzativa, cui collegare una parte delle risorse economiche destinate al trattamento economico accessorio. In questo caso si individueranno degli oggetti di valutazione focalizzati sulla performance dell'ente, selezionati all'interno del Piano della performance; in particolare:

- obiettivi e piani strategici dell'ente, derivanti dai documenti di programmazione che abbiano una rilevanza complessiva per l'ente e che evidenzino la soddisfazione dei bisogni della collettività;
- principali servizi/processi dell'ente, derivati anche dal Documento di audit dei processi, con particolare riferimento alla misurazione del grado di soddisfazione degli utenti finali;
- obiettivi di miglioramento dell'ente secondo le dimensioni della modernizzazione, dello sviluppo delle relazioni con i soggetti esterni portatori di interessi, dell'efficienza nell'impiego delle risorse e dell'ottimizzazione dei tempi dei servizi.

La finalità è creare un collegamento tra Piano della performance e politiche retributive collegate alla performance organizzativa dell'ente, cui legare la gestione dei trattamenti economici accessori attribuiti alla totalità dei dirigenti e dipendenti o a singoli gruppi.

Il sistema di valutazione del personale individua al suo interno obiettivi di ente (per l'attribuzione del trattamento economico accessorio collegato alla performance organizzativa da assegnarsi alla totalità dei dirigenti e/o dipendenti) o obiettivi di unità organizzative o gruppi di lavoro (per l'attribuzione del trattamento economico accessorio collegato alla performance organizzativa da assegnarsi a gruppi di lavoro di dirigenti e/o dipendenti). In questo modo si articola il sistema di valutazione del personale secondo le dimensioni individuale e organizzativa, partendo dai contenuti del Piano della performance.

**4.C.6. La funzione di valutazione della performance individuale** La funzione di valutazione della performance individuale è svolta dalla Giunta, dall'Organismo indipendente di valutazione, dal Segretario generale e dalla dirigenza. I ruoli e i compiti dei diversi soggetti devono essere definiti all'interno del sistema

di misurazione e valutazione della performance (cfr. Criterio 3.C.1). Il Segretario generale e la dirigenza diffondono nell'organizzazione i principi della valutazione del personale e assicurano la gestione coordinata dei relativi strumenti. In tal senso Segretario generale e dirigenza sono responsabili della correttezza dei processi di valutazione e hanno il compito di chiarire il ruolo organizzativo di ogni dipendente e gli obiettivi a lui assegnati. Gli obiettivi del personale devono essere coerenti con quelli attribuiti alla dirigenza e alle posizioni organizzative, al fine di creare un coinvolgimento di tutto il personale rispetto al raggiungimento della performance di unità e di ente.

**4.C.7. L'attribuzione degli obiettivi di performance individuale** L'ente camerale avvia il ciclo di valutazione del personale in maniera coordinata all'interno del Ciclo di gestione della performance. In un primo momento avviene l'identificazione da parte della Giunta, supportata dall'Organismo indipendente di valutazione, degli obiettivi oggetto della valutazione della performance individuale per il Segretario generale. Il Segretario generale provvede poi all'attribuzione degli obiettivi alla dirigenza. La dirigenza provvede infine all'attribuzione degli obiettivi agli incaricati di posizione organizzativa e attraverso il loro supporto a tutti i dipendenti coordinati dal dirigente. In questa fase si realizzano i colloqui iniziali di valutazione da parte dell'Organismo indipendente di valutazione nei confronti del Segretario generale, da parte del Segretario generale nei confronti della dirigenza e da parte della dirigenza nei confronti del personale dipendente, finalizzati a illustrare la metodologia di valutazione della performance individuale, gli obiettivi oggetto della valutazione e i comportamenti richiesti.

**4.C.8. I colloqui di valutazione** Ciascun ente camerale, in corrispondenza delle fasi di monitoraggio e valutazione della performance (cfr. Fase 3) realizza colloqui intermedi e finali di valutazione, mirati a verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi, le eventuali cause di scostamento e le possibili integrazioni e modifiche da apportare agli obiettivi annuali. Durante il colloquio si procede anche alla valutazione dei comportamenti organizzativi agiti nel periodo dal valutato, al fine di innescare meccanismi di rinforzo e orientamento verso i risultati. Nei colloqui finali di valutazione lo scopo è di comunicare gli esiti della

valutazione, commentare i risultati raggiunti e i comportamenti agiti nel periodo e orientare il valutato verso obiettivi e azioni utili nel futuro.

Gli uffici di supporto forniscono le misurazioni finali degli indicatori di risultato e individuano le cause di eventuale scostamento, sulla base di specifiche osservazioni svolte dai soggetti responsabili dell'obiettivo/attività oggetto di valutazione, raccolte secondo le modalità ritenute più opportune da ogni ente. Nella valutazione di tali indicatori sono tenute in considerazione le valutazioni delle performance organizzative e delle altre performance individuali che hanno portato ai risultati analizzati. Questo collegamento viene svolto anche al fine di evitare automatismi tra esito della valutazione della performance organizzativa nel suo complesso e valutazione della performance individuale.

L'impostazione e la gestione dei colloqui in cui si concordano tra valutato e valutatore gli obiettivi e i comportamenti attesi, nonché la valutazione finale degli obiettivi raggiunti e dei comportamenti agiti, costituiscono i momenti fondamentali per una corretta valutazione. Il principio da condividere con i valutatori è che la valutazione è un processo unitario dell'ente, in cui i singoli dirigenti operano condividendo principi gestionali e approcci metodologici. La valutazione realizzata dal singolo dirigente non è l'affermazione di un potere individuale e insindacabile quanto piuttosto una corretta azione manageriale in linea con le più complessive finalità di equilibrio e di equità dell'intera organizzazione.

**4.C.9. Il Piano della performance e la Relazione sulla performance** Gli obiettivi oggetto di valutazione della performance individuale sono inseriti in maniera integrata nel Piano della performance. I risultati della valutazione sono inseriti in modo integrato nella Relazione sulla performance.

**4.C.10. Il ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione** L'Organismo indipendente di valutazione propone, sulla base dei modelli e degli ambiti previsti nel sistema di misurazione e valutazione della performance, la valutazione della performance individuale del Segretario generale e verifica la coerenza della proposta di valutazione della dirigenza e del personale. L'Organismo indipendente di valutazione, inoltre, monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, comunicando tempestivamente al Segretario generale e alla Giunta le criticità riscontrate.

## FASE 5. RENDICONTAZIONE E TRASPARENZA

### Temi

- Tema 5.1. La linearità della rendicontazione
- Tema 5.2. La trasparenza della performance

### Criteri

- La Relazione sulla performance
- Le schede di rendicontazione
- La rendicontazione finanziaria
- Trasparenza e rendicontazione esterna
- Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità
- Trasparenza on web
- Il collegamento tra Relazione sulla performance e altri documenti di bilancio
- Il ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione

La Fase 5 rappresenta l'anello conclusivo del Ciclo di gestione della performance e alimenta l'avvio delle attività di pianificazione strategica e programmazione per l'anno successivo. I Temi proposti sono la linearità della rendicontazione e la trasparenza della performance.

La linearità si riferisce al fatto che la rendicontazione non deve essere intesa come un momento formale, tendenzialmente concentrato in un ristretto periodo dell'anno, ma deve accompagnare e supportare l'intero Ciclo di gestione della performance in virtù della sua funzione di comunicazione.

La trasparenza richiama il principio che le attività e i risultati perseguiti dall'ente devono essere comunicati e resi accessibili a tutti gli interlocutori interni ed esterni, anche attraverso momenti formalizzati.

I concetti appena citati trovano traduzione in una serie di Criteri che prospettano gli strumenti di rendicontazione dei risultati, quali la Relazione sui risultati e gli strumenti di rendicontazione finanziaria, e altri documenti di rendicontazione tra-

sversali, sintetizzati nella Relazione sulla performance. Altri criteri fanno riferimento ai tempi previsti dalla normativa, al ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione e alle relative responsabilità nei confronti della Relazione sulla performance.

## **Tema 5.1. La linearità della rendicontazione**

### ***Principi***

**5.P.1.** La rendicontazione rappresenta, insieme alla trasparenza, l'anello conclusivo del Ciclo di gestione della performance. Un'efficace rendicontazione si realizza presidiando tale funzione durante l'intera gestione ed evitando che gli adempimenti previsti si riducano a passaggi formali.

**5.P.2.** La rendicontazione è un processo che si ispira ai principi di neutralità e trasparenza. Obiettivo principale della rendicontazione è fornire agli interlocutori informazioni sulla gestione svolta, sui risultati conseguiti e sulle risorse impiegate, consentendo l'attivazione di processi di valutazione.

**5.P.3.** Gli strumenti di rendicontazione hanno l'obiettivo di rappresentare tutti gli ambiti della performance organizzativa che sono stati identificati (cfr. Tema 1.1) e di fornire gli elementi utili alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi definiti nel processo di traduzione della strategia in programmi.

**5.P.4.** I destinatari della rendicontazione della performance sono gli organi di indirizzo dell'ente camerale, i responsabili di unità organizzativa (dirigenti e posizioni organizzative) e il personale dell'ente, i competenti organi esterni, i cittadini, le imprese, gli utenti, i destinatari dei servizi e i portatori di interessi presenti nel territorio.

**5.P.5.** Esistono due livelli complementari di rendicontazione: la rendicontazione interna e quella esterna. La prima fa riferimento a tutte quelle azioni poste in essere, con cadenza periodica, con la finalità di produrre flussi informativi e documentali nei confronti dei soggetti che operano all'interno dell'ente camerale. La seconda tipologia di rendicontazione produce invece un flusso informativo e documentale destinato ai portatori di interessi esterni all'ente camerale.

**5.P.6.** L'attività di rendicontazione dell'ente comprende riferimenti all'andamento delle attività dei soggetti che compongono il sistema allargato.

## **Tema 5.2. La trasparenza della performance**

### ***Principi***

**5.P.7.** L'ente camerale è trasparente quando facilita l'ottenimento di informazioni da parte dei propri interlocutori, fornendo risposte che tengono conto della natura di tali interlocutori e attivando canali differenziati di comunicazione anche in assenza di specifiche richieste. La trasparenza consiste nel dare le informazioni necessarie agli interlocutori e costituisce la base per lo sviluppo di attività e iniziative di formazione, accesso e partecipazione di tutti gli interlocutori.

**5.P.8.** La trasparenza è un obiettivo rispetto al quale devono essere definiti risorse, standard di attuazione e strumenti di verifica. Nella sua dimensione strategica, la trasparenza è misurabile in termini di fiducia che gli interlocutori, identificati nella fase di elaborazione della strategia, sviluppano nei confronti dell'ente camerale. A livello operativo devono essere previsti specifici obiettivi nell'ambito delle attività di programmazione (cfr. Tema 2.1).

**5.P.9.** L'ente camerale adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti la misurazione e la valutazione della performance e favoriscono nel tempo l'attivazione e la valorizzazione di processi di partecipazione.

**5.P.10.** I destinatari delle iniziative a supporto della trasparenza sono: i cittadini, le imprese, i portatori di interessi, gli utenti e i destinatari dei servizi. Ciascuna di queste categorie deve essere informata circa le modalità attraverso le quali è possibile ottenere informazioni sulla performance.

**5.P.11.** A molteplici destinatari corrispondono molteplici strumenti, documenti e linguaggi. Gli strumenti di rendicontazione devono essere in grado di rispondere alle diverse esigenze di trasparenza degli interlocutori interni ed esterni, attivando livelli diversificati di lettura.

## Criteri della Fase 5

**5.C.1. La Relazione sulla performance** Il principale strumento di rendicontazione dell'ente camerale è la Relazione sulla performance. In tale documento sono definiti i livelli di implementazione delle strategie dell'ente camerale relativamente all'anno trascorso e sono esplicitati i collegamenti tra impatti prodotti dall'ente camerale (outcome), attività svolte (output) e risorse impiegate (input). In tale documento vengono, inoltre, definiti i livelli di raggiungimento degli obiettivi individuali. Il Segretario generale è responsabile del processo di rendicontazione, che si avvia con la chiusura dell'anno e conduce alla predisposizione entro la fine del mese di giugno della Relazione sulla performance. La Relazione sulla performance è discussa dalla Giunta, approvata dal Consiglio e validata dall'Organismo indipendente di valutazione. La Relazione sulla performance, predisposta dal Segretario generale con la collaborazione degli uffici di supporto e dei responsabili delle unità organizzative (dirigenti e posizioni organizzative), espone gli esiti della valutazione della performance dell'ente camerale secondo una struttura coerente a quella del Piano della performance (cfr. Fase 1). I contenuti della Relazione sulla performance sono definiti assumendo a riferimento il Piano della performance e in maniera coordinata ai contenuti degli altri documenti di rendicontazione: Relazione sui risultati, Bilancio di esercizio. Nella Relazione sulla performance è inserito anche un Bilancio di genere tramite il quale sono identificate le iniziative che l'ente camerale ha posto in essere al fine di supportare la parità di genere e le pari opportunità all'interno e all'esterno della propria organizzazione. Il Segretario generale, dopo aver ricevuto eventuali osservazioni e integrazioni della Giunta, trasmette il documento all'Organismo indipendente di valutazione per la validazione dei contenuti e della coerenza dello stesso. I contenuti della Relazione sulla performance possono essere presentati all'interno dell'ente camerale durante specifici incontri.

**5.C.2. Le schede di rendicontazione** Le informazioni per la rendicontazione vengono raccolte mediante la predisposizione di specifiche schede di rendicontazione che prevedono una struttura, articolata a livello direzionale e operativo, omogenea a quella delle schede di programmazione (cfr. Fase 2) e delle schede

di report (cfr. Fase 3). Il Segretario generale, se lo ritiene opportuno, discute le schede di rendicontazione con i responsabili di unità organizzativa (dirigenti e posizioni organizzative) per recepire eventuali osservazioni e commenti.

**5.C.3. La rendicontazione finanziaria** Gli uffici di supporto svolgono durante il primo trimestre le procedure di chiusura delle poste contabili necessarie a predisporre il Bilancio di esercizio. Il Bilancio di esercizio e la Relazione sui risultati sono trasmessi al Segretario generale, che presenta i due documenti alla Giunta. La versione definitiva dei documenti viene predisposta dagli uffici di supporto recependo le osservazioni della Giunta.

**5.C.4. Trasparenza e rendicontazione esterna** La rendicontazione esterna si realizza anzitutto mediante la comunicazione e la diffusione dei contenuti del Piano della performance (cfr. Tema 1.1). È facoltà di ogni singolo ente camerale predisporre differenti documenti di sintesi collegati alle specifiche esigenze e/o caratteristiche dei portatori di interessi. Il Segretario generale è responsabile del livello di trasparenza raggiunto dall'ente camerale nel perseguimento dei propri obiettivi e nello svolgimento delle proprie attività, nella pubblicazione del Piano della performance e nella pubblicazione della Relazione sulla performance.

**5.C.5. Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità** Ciascun ente camerale adotta un Programma triennale per la trasparenza e l'integrità che definisce nel dettaglio le iniziative che l'ente camerale intende realizzare in tema di trasparenza lungo quattro dimensioni: 1. informazione sulle attività e i servizi svolti; 2. livello di risultato raggiunto nell'erogazione dei servizi; 3. condizioni di accessibilità ai servizi; 4. modalità di partecipazione di interlocutori esterni alle attività dell'ente. Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità stabilisce inoltre le iniziative che l'ente realizza per agevolare la partecipazione degli interlocutori esterni ai processi decisionali relativi ai servizi resi. I responsabili delle unità organizzative dell'ente (dirigenti e posizioni organizzative) con il coordinamento del Segretario generale identificano in fase di programmazione le iniziative idonee a migliorare il livello di trasparenza dell'ente camerale.

**5.C.6. Trasparenza on web** Al fine di incrementare il livello di trasparenza della performance raggiunta, ciascun ente camerale crea sul proprio sito web istituzionale un'apposita sezione denominata "Trasparenza, valutazione e meri-

to". In tale sezione vengono pubblicati: il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e il relativo stato di attuazione, il Piano della performance (cfr. Tema 1.1) e la Relazione sulla performance (cfr. Tema 5.1), oltre ai contenuti previsti direttamente dalla normativa. I sistemi di interazione web devono essere progettati in modo tale da facilitare l'interazione di categorie differenziate di interlocutori, fornire informazioni differenziate per profilo di utenza, supportare processi di partecipazione.

**5.C.7. Il collegamento tra Relazione sulla performance e altri documenti di bilancio** Il Bilancio di esercizio e la Relazione sui risultati vengono presentati dal Segretario generale e dalla Giunta al Consiglio, che li approva entro il mese di giugno. I documenti sono definiti in modo integrato a partire dai contenuti della Relazione sulla performance. La Relazione sulla performance, nella sua versione definitiva, viene trasmessa dal Segretario generale e dalla Giunta al Consiglio, per l'approvazione definitiva, entro il 30 giugno. Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità è approvato dal Consiglio su proposta della Giunta e la sua applicazione è demandata al Segretario generale, che predispone periodicamente un documento di analisi delle criticità – in tema di trasparenza, comunicazione e accesso agli atti – svolte dalla Camera.

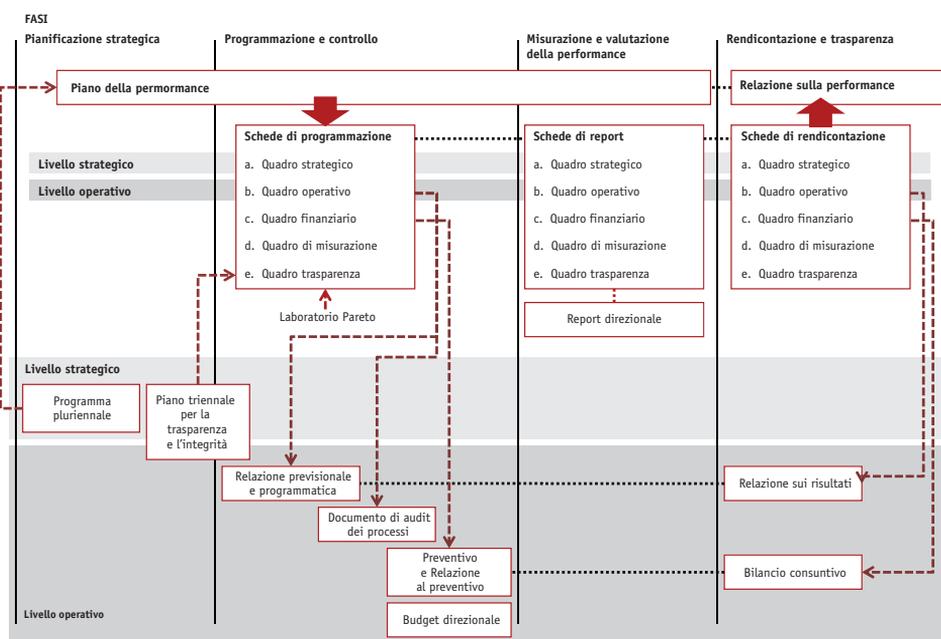
**5.C.8. Il ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione** La struttura e la coerenza dei contenuti della Relazione sulla performance sono validate dall'Organismo indipendente di valutazione secondo i criteri forniti dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche. L'Organismo indipendente di valutazione valuta i contenuti del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e ne sollecita l'applicazione. L'Organismo indipendente di valutazione fornisce indicazioni utili alla pubblicazione del Piano della performance e della Relazione sulla performance al fine di incrementare la trasparenza di tali documenti.

# Riquadri di approfondimento

Nelle seguenti pagine vengono proposti i riquadri di sintesi e approfondimento che sono stati richiamati nel testo delle Linee guida. Tali riquadri costituiscono una prima proposta che potrà essere maggiormente articolata o modificata in base all'esperienza maturata.

## Il livello strategico e il livello operativo del Ciclo di gestione della performance

Il Ciclo di gestione della performance si svolge in maniera unitaria e integrata a livello strategico e operativo e si pone come obiettivo realizzare un riallineamento costante fra i due livelli. Le modalità di interazione tra i due livelli sono sintetizzate dal seguente schema.



-----> Il contenuto di un documento viene elaborato a partire dal contenuto dell'altro documento, la struttura dei documenti differisce  
 ..... La struttura dei documenti coincide

## Il Piano della performance e la Relazione sulla performance

Il Piano della performance costituisce, per l'ente camerale, il momento di sintesi delle proprie attività di pianificazione strategica e programmazione. In tale documento, che l'ente può decidere di redigere in formato cartaceo o di rendere navigabile sotto forma di documento interattivo, sono identificate le performance dell'ente secondo uno schema logico che può bene essere rappresentato dalla figura.



Nel Piano della performance, dunque, l'ente, dopo un'introduzione finalizzata alla presentazione delle proprie risorse, del contesto e del proprio posizionamento strategico, identifica:

1. i programmi strategici cui intende dare priorità e visibilità immediata;
2. i servizi che contraddistinguono la propria azione rispetto agli utenti e ai portatori di interessi di riferimento;
3. le condizioni nelle quali si svolge l'attività, garantendo che il perseguimento delle strategie e l'erogazione dei servizi assicurino la continuità di produzione di risultati nel tempo; in particolare, tali condizioni possono riguardare:
  - la salute finanziaria dell'ente;
  - la salute organizzativa dell'ente;
  - le relazioni dell'ente;

4. gli impatti che produce nell'ambiente esterno, in particolare in termini di risposta ai bisogni;
5. gli altri soggetti e le attività rispetto ai quali svolgere una comparazione delle proprie performance (benchmarking).

Per ciascuna sezione del Piano della performance l'ente predispone apposite schede che derivano i propri contenuti dalle schede di programmazione (cfr. il successivo riquadro). Sono in tal modo coordinati i contenuti del Piano della performance con i contenuti degli altri documenti di programmazione.

In allegato al Piano della performance o mediante la predisposizione di apposite sezioni, l'ente può sviluppare i seguenti contenuti:

1. descrizione della struttura organizzativa;
2. definizione degli obiettivi e delle risorse assegnati alle strutture, ai dirigenti e al personale;
3. attivazione di un motore di ricerca per dirigente e struttura.

La Relazione sulla performance, alla luce dei contenuti emersi dall'analisi delle schede di report (cfr. il successivo riquadro), riprende la struttura del Piano della performance e la rilegge a consuntivo fornendo un quadro completo dei diversi ambiti di performance presi in considerazione. L'indice del documento può quindi essere ricondotto ai seguenti punti:

1. Valutazione della performance organizzativa
  - L'ente, il contesto, il posizionamento strategico
  - I progetti strategici
  - I servizi
  - La salute finanziaria
  - La salute organizzativa
  - Le relazioni
  - Gli impatti
  - I confronti di performance
2. Valutazione della performance individuale e utilizzo delle premialità
3. Allegato: Il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle strutture, ai dirigenti e al personale (con possibilità nella versione on line della Relazione della performance di eseguire ricerca per dirigente e struttura).

## La scheda di programmazione

### Schede di programmazione

- a. Quadro strategico
- b. Quadro operativo
- c. Quadro finanziario
- d. Quadro di misurazione
- e. Quadro trasparenza

Nel presente riquadro si fornisce un esempio di possibile articolazione dei contenuti all'interno delle schede di programmazione. Le schede di programmazione sono articolate in maniera corretta quando prevedono un'integrazione dei contenuti relativi alla programmazione operativa con i contenuti della programmazione strategica e della programmazione di bilancio.

All'interno delle schede devono essere declinati gli indicatori che saranno monitorati per valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi. Gli obiettivi che sono impiegati per la valutazione della performance individuale e per la valutazione della performance di ente dovrebbero essere evidenziati indicando nella scheda questa loro ulteriore funzione.

Le schede per la predisposizione dei contenuti del Piano della performance e dei collegati documenti di programmazione possono essere articolate nelle seguenti sezioni:

a) **Quadro strategico** La sezione riassume gli elementi di indirizzo strategico rilevanti per l'unità organizzativa rispetto all'anno di programmazione seguente e, se presenti, gli obiettivi strategici specifici dell'unità. Tale sezione è compilata a cura della struttura tecnica e visionata dal Segretario generale prima della presentazione. I responsabili di unità organizzativa compilano, se necessario, il campo note con eventuali considerazioni e integrazioni agli elementi strategici proposti.

b) **Quadro operativo** La sezione elenca gli obiettivi per l'unità operativa; viene precompilata dagli uffici di supporto mediante inserimento degli obiettivi relativi al periodo di programmazione precedente e della valutazione del grado di raggiungimento degli stessi svolta da parte dell'Organismo indipendente di valutazione. I responsabili di unità organizzativa compilano la sezione inserendo gli obiettivi per l'anno di programmazione successivo ed evidenziano, in apposita sezione, i processi critici per il raggiungimento degli obiettivi.

c) **Quadro finanziario** La sezione contiene un conto economico riclassificato per unità organizzativa con i dati relativi al periodo di programmazione precedente

e la proiezione per il periodo successivo; la sezione è compilata a cura degli uffici di supporto. Il responsabile dell'unità organizzativa compila un apposito campo note nel quale inserisce valutazioni circa il possibile impatto che gli elementi di programmazione avranno sulla dinamica finanziaria, distinguendoli per ciascuno degli obiettivi inseriti nella sezione operativa.

d) **Quadro di misurazione** Contiene gli indicatori rilevanti per l'unità organizzativa e si articola in 4 sezioni rispettivamente contenenti:

1. *data set di riferimento per l'unità organizzativa*: anagrafica (dotazione di personale, turn-over, eventuali altri dati), prestazioni/processi (declinazione dei principali processi che coinvolgono l'unità organizzativa e delle prestazioni erogate, con indicazione dei volumi per l'anno di programmazione precedente);

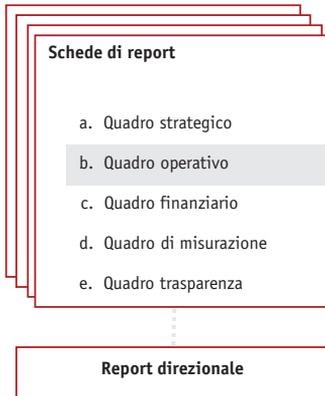
2. *indicatori strategici*: per ognuno degli indicatori strategici selezionati, gli uffici di supporto riportano il valore relativo al periodo di programmazione precedente (se presente), una descrizione dell'indicatore e della relazione fra andamento dell'indicatore e azioni del responsabile di unità organizzativa, valore atteso per il periodo di programmazione successivo, campo note per considerazioni del responsabile di unità organizzativa, indicazione del responsabile della rilevazione;

3. *indicatori operativi e di processo*: gli uffici di supporto compilano la sezione con un elenco di indicatori relativi all'unità operativa. La sezione, per ogni indicatore, individua il dato relativo al periodo di programmazione precedente se disponibile, il valore atteso per il periodo di programmazione successivo, un campo note da compilarsi a cura del responsabile dell'unità organizzativa con eventuali considerazioni sul significato dell'indicatore, il responsabile della rilevazioni. Per ognuno degli obiettivi, il responsabile di unità organizzativa individua gli indicatori utili per la valutazione del grado di raggiungimento;

4. *indicatori finanziari*: gli uffici di supporto compilano la sezione inserendo per gli indicatori relativi all'unità operativa il dato riguardante l'anno di programmazione precedente. La sezione prevede l'inserimento in fase successiva del valore atteso per l'anno di programmazione successivo.

e) **Quadro trasparenza** La sezione indica, se rilevanti, criticità relative alla trasparenza di ciascun obiettivo e relative modalità di attuazione.

## La scheda di report



La scheda di report è lo strumento di monitoraggio mediante il quale informazioni e dati relativi all'attività dell'ente camerale sono organizzati e comunicati. Il contenuto di ciascuna scheda di report è definito assumendo a riferimento quattro dimensioni: destinatari (chi utilizza il report nei propri processi decisionali), contenuto (quali informazioni e dati sono contenuti nella scheda di report), livello di dettaglio (quanti dati e informazioni sono contenuti nella scheda di report) e ambiti (quali obiettivi definiti in sede di programmazione sono monitorati

dalla scheda di report).

Il Report direzionale aggrega, laddove significativo, le informazioni relative all'intero ente e si integra con i report operativi relativi alle singole unità organizzative. Se la struttura dei report per unità organizzativa (report operativo) deve riflettere la struttura delle schede di programmazione, una possibile articolazione dei contenuti può essere rappresentata dalla seguente:

- a) **Quadro strategico** La sezione richiama gli elementi di indirizzo strategico rilevanti per l'unità organizzativa.
- b) **Quadro operativo** Riassume gli obiettivi per l'unità organizzativa integrandoli con note e commenti compilati a cura dei responsabili di unità organizzativa e degli uffici di supporto.
- c) **Quadro finanziario** Contiene dati economico-patrimoniali per unità organizzativa con note e commenti compilati a cura degli uffici di supporto.
- d) **Quadro di misurazione** Contiene il valore degli indicatori per unità organizzativa rilevati nel periodo di riferimento.
- e) **Quadro trasparenza** Riepiloga le azioni effettuate e/o da effettuare per assicurare la trasparenza degli obiettivi definiti in sede di programmazione.

Per ciascun quadro sono riportati gli indicatori monitorati al fine di valutare lo stato di avanzamento delle attività e degli obiettivi. Per ciascun indicatore è indicato il dato obiettivo (target) e lo stato di avanzamento. La scheda di report dovrà essere strutturata in modo tale che sia possibile inserire commenti e note da parte del responsabile di unità organizzativa.

---

## Gli indicatori

Il sistema di misurazione e valutazione della performance può comporsi di indicatori articolati intorno alle seguenti tipologie:

- indicatori di attuazione delle politiche e della strategia in termini di capacità di soddisfare i bisogni espressi dai diversi portatori di interessi (si tratta di indicatori di outcome il cui andamento viene assunto a riferimento come proxy del successo delle attività svolte dall'ente nel suo insieme);
- indicatori di attuazione della strategia e dei programmi in cui questi sono articolati (si tratta in particolare di indicatori che rilevano il rispetto dei tempi e delle fasi di attuazione, il raggiungimento degli standard e dei target definiti, il rispetto del livello di assorbimento delle risorse programmato);
- indicatori di rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (questi indicatori misurano la percezione del livello di qualità e adeguatezza dei servizi resi);
- indicatori di modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione, delle competenze professionali e dell'efficacia delle attività di programmazione;
- indicatori di efficienza nell'impiego delle risorse (si tratta di indicatori che realizzano un confronto temporale e rispetto a target definiti delle risorse umane, finanziarie e temporali impiegate nelle diverse prestazioni; la comparazione può anche essere interorganizzativa);
- indicatori di efficacia nello svolgimento delle attività (l'efficacia può essere misurata tanto in termini di rapporto fra livelli di performance realizzati e livelli di performance programmati, tanto in termini di capacità di realizzare prestazioni e servizi idonei a soddisfare le richieste dei portatori di interessi: nel primo caso si tratta di indici di realizzazione degli obiettivi, nel secondo caso di indicatori di soddisfazione);
- indicatori di qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (si tratta di indicatori quantitativi che rilevano la dimensione delle prestazioni svolte e alcune caratteristiche delle prestazioni ritenute proxy del livello di qualità delle medesime);
- indicatori di equità interna, esterna e di pari opportunità (si tratta di indici che realizzano un confronto tra elementi di rilevazioni legati al genere o ad altre caratteristiche del personale e dei portatori di interessi con i quali l'azienda entra in contatto).

# Glossario

## **Audit**

L'attività di audit consiste nella mappatura periodica dei processi che vengono svolti all'interno dell'ente e della programmazione degli interventi necessari a garantire un adeguato livello di efficienza degli stessi. Tale attività è uno strumento indipendente e funzionale alla valutazione della correttezza delle rappresentazioni dei risultati o alla valutazione dei sistemi e delle pratiche dell'ente e del suo management, in relazione a determinati criteri. L'audit fornisce inoltre indicazioni utili per una corretta valutazione dei processi che alimentano il sistema di programmazione e controllo dell'ente. Il processo di audit può riguardare le attività stesse del Ciclo di gestione della performance al fine di attivare azioni di miglioramento e/o attuazione graduale. Le criticità relative ai

processi individuate tramite le attività di audit possono confluire in un Documento di audit dei processi.

## **Controllo di gestione**

È l'insieme dei processi mediante i quali la direzione dell'ente camerale assicura il coordinamento delle attività e il perseguimento degli obiettivi operativi. Il controllo di gestione opera assumendo a riferimento il sistema di misurazione e valutazione e monitorando, in relazione a ciascun obiettivo operativo, il livello di efficienza, efficacia operativa ed economicità delle attività poste in essere. Obiettivo del controllo di gestione è ottimizzare il rapporto tra costi e risultati in relazione a ciascun singolo obiettivo dell'ente camerale e, più in generale, a livello di ente nel suo complesso. Responsabile dell'attività di controllo di

gestione è il Segretario generale con la collaborazione degli uffici di supporto e la supervisione dell'Organismo indipendente di valutazione.

### **Controllo strategico**

Con la locuzione "controllo strategico" si fa riferimento ai processi svolti al fine di verificare l'attuazione delle strategie dell'ente camerale. Il controllo strategico ha per obiettivo fornire una lettura critica dei successi e degli insuccessi dell'ente, valutati alla luce del contenuto della pianificazione strategica e definiti al fine di migliorare e rendere più competitivo l'ente. L'attività di controllo si esplica concretamente nel monitoraggio periodico del livello di raggiungimento degli obiettivi identificati nel Programma pluriennale e nel Piano della performance attraverso appositi indicatori di attività e di risultato. La valutazione della performance a livello strategico avviene attraverso la misurazione degli indicatori scelti, selezionati in fase di elaborazione della strategia, e il confronto rispetto al livello target definito.

### **Indicatore**

L'indicatore è uno strumento di rappresentazione dei fenomeni interni

ed esterni all'ente camerale. Tramite la definizione degli indicatori, i dati e le informazioni rilevati dal sistema informativo sono ricondotti ai processi decisionali dell'ente. Ogni indicatore fornisce una informazione sintetica circa il fenomeno osservato cui si riferisce e necessita di essere definito mediante l'indicazione della finalità per la quale viene rilevato. L'informazione fornita da un singolo indicatore è oggettiva solo se vengono esplicitati i criteri di rilevazione dello stesso.

### **Linee di indirizzo strategico**

Le linee di indirizzo identificano in termini sintetici la strategia dell'ente attraverso la definizione dei risultati attesi rispetto alle principali aree di impatto dell'attività dell'ente. Le linee di indirizzo solitamente coincidono con l'orizzonte temporale del mandato politico essendo contenute nel Programma pluriennale. Per una definizione completa ed efficace, le linee di indirizzo possono essere corredate di tabelle e trend numerici a supporto degli obiettivi definiti. Tali tabelle hanno inoltre il compito di evidenziare gli aspetti di discontinuità degli scenari di riferimento.

**Mandato istituzionale**

Il mandato istituzionale definisce il perimetro delle attività che l'ente può e deve svolgere ed è esplicitato in maniera sintetica, oggettiva e coerente con la normativa che disciplina il contenuto dell'orientamento strategico degli enti camerali. Il mandato istituzionale, insieme a *mission* e *vision*, costituisce una concisa e univoca affermazione sullo scopo attuale e futuro dell'ente ed è frutto di un lavoro congiunto fra tutti i soggetti con funzioni di indirizzo politico-amministrativo e gestionale dell'ente.

**Mission**

La *mission* identifica la ragione d'essere dell'ente camerale e l'ambito in cui esso opera in termini di politiche e azioni perseguite.

**Monitoraggio della performance**

Il monitoraggio della performance consiste nel confronto periodico e sistematico dei dati derivanti dalla fase di analisi con gli obiettivi definiti e nella verifica dell'andamento della performance rispetto agli obiettivi. Tale confronto è finalizzato a incorporare le informazioni nel processo decisionale, ancorando quest'ultimo alla real-

tà. L'attività di monitoraggio consente di verificare gli stati di avanzamento connessi a obiettivi e progetti e di coordinare l'azione dell'ente attraverso la definizione di ruoli e fasi.

**Obiettivo individuale**

Ciascun obiettivo operativo deve essere collegato agli obiettivi strategici, a specifici indicatori e a un responsabile cui è demandato il raggiungimento dello stesso.

**Obiettivo operativo**

L'obiettivo operativo rappresenta l'unità elementare del processo di programmazione e controllo. L'identificazione degli obiettivi operativi avviene a partire dalla traduzione dei programmi e degli obiettivi strategici e mediante la valutazione dell'impatto che i programmi e gli obiettivi strategici avranno sulle attività svolte dall'ente.

**Obiettivo strategico**

Un obiettivo assume rilevanza strategica quando identifica un risultato atteso nel medio-lungo periodo, il cui raggiungimento richiede da parte dell'ente camerale la definizione di un nuovo assetto nello svolgimento delle proprie attività. Ogni obiettivo strate-

gico deve essere chiaro e misurabile, corredato di indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'ente e dell'impatto prodotto sul territorio nel breve e nel medio-lungo termine. Gli obiettivi strategici assumono carattere operativo mediante il collegamento con gli obiettivi operativi annuali. Rientrano fra gli obiettivi strategici anche gli indirizzi relativi alla modernizzazione e al miglioramento dei processi di lavoro, dei servizi e della struttura organizzativa dell'ente camerale.

### **Outcome**

Impatto prodotto dall'ente camerale (ad esempio, miglioramento della competitività del territorio di riferimento).

### **Output**

È il prodotto che viene generato da un processo di lavoro e ha come destinatario un utente sia interno sia esterno alla Camera di commercio.

### **Performance**

Fa riferimento ai risultati che le attività svolte dall'ente in un determinato periodo producono. La performance dell'ente camerale può essere definita in termini di trasformazione dell'am-

biente economico in cui operano le imprese, di rafforzamento della capacità competitiva delle stesse, di sviluppo socioeconomico del territorio, di promozione degli interessi generali e del mercato, di sostegno all'imprenditorialità locale e di promozione dell'internazionalizzazione. Il concetto di performance riassume i concetti di obiettivo, attività, risorsa e risultato.

### **Pianificazione strategica**

Attraverso il processo di pianificazione strategica l'ente camerale rende esplicita la propria strategia, identificando chiari obiettivi strategici e congruenti piani di azione. L'insieme ordinato delle scelte operate in sede di pianificazione (in altri termini scelte strategiche) costituisce la strategia di ente. Essendo un'attività di indirizzo di lungo periodo e di declinazione della strategia dell'ente, la pianificazione strategica si concretizza in attività decisionali che impegnano l'ente in uno sforzo di lettura e analisi dell'ambiente di riferimento e delle proprie condizioni organizzative e nell'identificazione della performance dell'ente camerale, declinata in termini di progetti strategici e indicatori utili al controllo degli stessi.

**Processo**

Il processo è un insieme di attività interrelate, svolte all'interno di una organizzazione, che creano valore, trasformando delle risorse (input del processo) in un prodotto (output del processo) destinato a un soggetto interno o esterno all'azienda (cliente). Il processo è teso al raggiungimento di un obiettivo organizzativo, determinato in sede di pianificazione. Assumendo a riferimento il Ciclo di gestione della performance, alcuni fra i processi caratterizzanti sono: il processo di identificazione della performance, il processo di formazione delle strategie, il processo di pianificazione e controllo, il processo di valutazione, il processo di rendicontazione, il processo di partecipazione degli stakeholder.

**Programmazione**

Con l'attività di programmazione si definiscono gli obiettivi della gestione operativa dell'ente camerale. In sede di programmazione l'attenzione del management è focalizzata su scelte relative a periodi di tempo brevi e attinenti al coordinato, efficace ed efficiente impiego delle risorse. La programmazione si concretizza nella determinazione di obiettivi per la gestione operativa, co-

erenti con quelli strategici, e nell'attribuzione di risorse per il raggiungimento di tali obiettivi. I documenti tipici dell'attività di programmazione sono la Relazione previsionale e programmatica, il Bilancio e la Relazione al preventivo, il Budget direzionale, il Piano triennale per la trasparenza e l'integrità, il Piano della performance.

**Rendicontazione**

La rendicontazione è il processo per mezzo del quale l'ente camerale, e gli individui che operano al suo interno, sono responsabilizzati rispetto al quadro degli obiettivi definiti, delle decisioni e azioni svolte e dei risultati raggiunti. I processi di rendicontazione riguardano le attività che l'ente pone in essere per rappresentare il livello di performance raggiunto durante il periodo di riferimento. Le attività di rendicontazione si traducono operativamente nella predisposizione periodica di documenti che informano l'interno e l'esterno sulla performance raggiunta dall'ente camerale. La rendicontazione accompagna e supporta l'intero ciclo di gestione della performance in virtù della sua funzione di comunicazione della performance all'interno e all'esterno dell'ente.

### **Report direzionale**

Il report direzionale riepiloga, con riferimento a un periodo di tempo definito, le attività svolte e il livello di raggiungimento dei risultati dell'ente camerale nel suo complesso, fornendo informazioni e dati destinati agli organi di indirizzo amministrativo. La costruzione del report direzionale avviene mediante composizione dei dati disaggregati nei report operativi e selezione di singole informazioni rilevate a livello di unità organizzativa ma rilevanti a livello di ente nel suo complesso. Un adeguato livello di formalizzazione del report per il monitoraggio delle attività gestionali dell'ente si raggiunge mediante l'organizzazione degli indicatori in appositi report redatti con periodicità variabile a seconda dell'orizzonte in cui si colloca il processo decisionale.

### **Report operativo**

Il report operativo, in relazione a ciascuna articolazione organizzativa dell'ente camerale, identifica gli obiettivi e le risorse assegnate e collega a esse un insieme di indicatori selezionati al fine di supportare l'attività di monitoraggio e valutazione. L'insieme dei report operativi supporta l'azione

manageriale dei responsabili di unità organizzativa e fornisce informazioni di dettaglio sulla relativa gestione.

### **Sistema di programmazione e controllo**

Il sistema di programmazione e controllo traduce in termini operativi la strategia dell'ente, identificando gli obiettivi relativi alle attività e ai servizi prodotti dall'ente camerale e collegando tali obiettivi a indicatori utili al controllo degli stessi. Il sistema di programmazione e controllo correla esplicitamente le unità organizzative, gli obiettivi e le risorse. In quanto tale, esso è un meccanismo funzionale alla realizzazione della strategia e non identifica un processo di controllo diverso e distinto dal controllo strategico.

### **Stakeholder**

Gli stakeholder sono tutti gli individui e i gruppi i cui interessi sono influenzati dall'azione dell'ente camerale.

### **Strategia**

La strategia è la riflessione d'insieme che orienta la scelta degli obiettivi che l'ente camerale intende perseguire in relazione a una determinata area di impatto. È sulla base della strategia

che sono definite le priorità a partire da una diagnosi della situazione in essere e tenendo in conto il quadro complessivo delle risorse di cui l'ente camerale dispone. La strategia dell'ente camerale, articolata in obiettivi, è presentata nel Piano della performance.

### **Trasparenza**

La trasparenza consiste nel fornire agli interlocutori informazioni e dati completi sulle attività svolte e sul livello di raggiungimento degli obiettivi. I processi a supporto della trasparenza costituiscono la base per lo sviluppo di attività e iniziative di formazione, accesso e partecipazione di tutti gli interlocutori dell'ente. Nella sua definizione più ampia, la trasparenza comprende la descrizione dei risultati raggiunti in termini comprensibili da parte dell'interlocutore, l'accessibilità ai procedimenti in atto nell'ente secondo le norme previste, la chiarezza e tracciabilità dei processi decisionali svolti e il coinvolgimento dei portatori di interessi nella definizione delle priorità (partecipazione).

### **Valutazione della performance**

La valutazione della performance è un processo qualitativo di raffronto tra

obiettivi definiti e livello dei risultati raggiunti. Tale processo consiste nella predisposizione di un commento ragionato e di un giudizio di sintesi per ciascuno degli elementi della performance valutati. La valutazione della performance si realizza nel momento in cui le informazioni relative a risorse, attività, risultati, impatti vengono interpretate alla luce degli obiettivi che l'ente camerale ha deciso di raggiungere.

### **Vision**

La *vision* indica la proiezione dell'ente camerale in uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni di chi fissa gli obiettivi e incentiva all'azione all'interno dell'ente. La *vision* dell'ente camerale costituisce una concisa e univoca affermazione sullo scopo attuale e futuro dell'ente ed è frutto di un lavoro congiunto tra tutti i soggetti con funzioni di indirizzo politico-amministrativo e gestionale dell'ente camerale.

