



21/12/2010

Delibera di Giunta N. 195

Oggetto: MANUALE CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI TERAMO (EX D.LEG.VO 150/2009) - APPROVAZIONE.

Il Presidente riferisce che il D. Lgs n.150/2009, nei titoli I e II, introduce importanti disposizioni per la disciplina del sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche il cui rapporto di lavoro e' disciplinato dall'articolo 2, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale.

Elemento centrale del Decreto Lgs n.150/2009 è il ciclo di gestione delle performance così come definito dall'art. 4 in relazione al quale ciascun Ente dovrà avviare un adeguato processo di adeguamento tale da garantire:

- a) la presa di consapevolezza e l'accettazione dei principi alla base del ciclo delle performance;
- b) la formalizzazione, attraverso l'adozione di provvedimenti con i quali l'Ente assume la responsabilità di quanto è richiesto dal processo di adeguamento, e con i quali stabilisce le regole e gli strumenti che intende adottare e con quale gradualità;
- c) l'attuazione di processi e metodologie adeguati.

Il processo di adeguamento si può riassumere nei seguenti passaggi:

- Adozione del ciclo di gestione della performance
- Istituzione degli Organismi indipendenti di valutazione della performance (OIV);
- Elaborazione ed adozione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- Elaborazione ed adozione del Piano della Performance;
- Modifica del regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi per le parti che si renderà necessario adeguare;

L'intero impianto di quanto proposto dal Decreto comporta una notevole difficoltà di progettazione ed attuazione soprattutto per le parti dove lo stesso introduce novità significative rispetto alla normativa precedente. Questa consapevolezza, così come ribadito dalle delibere Civit e dai documenti Unioncamere, fa ritenere opportuno procedere

ad un adeguamento graduale attentamente pianificato ed esplicitato. Il 2011 è l'anno in cui si porranno le condizioni formali e sostanziali per l'adeguamento e per l'attuazione di quanto previsto dal Decreto. I documenti adottati potranno pertanto, essere oggetto di successive modifiche in vista anche di quanto potrebbe emergere in sede di attuazione operativa.

In tale sede la Camera di Commercio di Teramo dà avvio al processo di adeguamento al Decreto Lgs n.150/2009 con l'adozione del manuale relativo al ciclo di gestione delle performance. In tale documento sono analiticamente esplicitati i seguenti elementi:

- i principi che governano il processo;
- i collegamenti tra il ciclo di gestione delle performance e il ciclo di programmazione economica e finanziaria previsto dal DPR n.254/2005, al fine di consentirne il coordinamento;
- le azioni, i tempi, i soggetti coinvolti ed i relativi documenti che devono essere adottati per consentire l'effettiva attuazione delle singole fasi del ciclo di gestione della performance.

Oltre che sulla base di quanto previsto dal Decreto Lgs n.150/2009, il presente documento è stato redatto tenuto conto delle linee guida Unioncamere e degli indirizzi contenuti nelle delibere emanate dalla CIVIT.

Il Presidente sottopone all'esame dei convenuti il manuale sul ciclo di gestione delle performance della Camera di Commercio di Teramo (allegato contrassegnato con la lettera "A") e, dopo ampia discussione, ne propone l'approvazione.

Il Segretario Generale esprime parere favorevole per quanto attiene la legittimità e la regolarità amministrativa.

LA GIUNTA

Udita	la relazione che precede;
Visto	il D. Lgs n.150/2009;
Viste	le linee guida Unioncamere;
Tenuto conto	degli indirizzi esplicitati nelle delibere Civit;
Esaminato	il manuale sulla gestione del ciclo di gestione delle performance della Camera di Commercio di Teramo (allegato contrassegnato con la lettera "A");
Condivise	le argomentazioni del Presidente;
Preso atto	del parere espresso dal Segretario Generale;

all'unanimità,

DELIBERA

- 1) la parte narrativa dell'atto costituisce presupposto per il presente dispositivo e le motivazioni sopra espresse in questa si intendono riprodotte per formarne parte integrante e sostanziale del provvedimento stesso;
- 2) di approvare il manuale relativo al ciclo di gestione delle performance nella Camera di Commercio di Teramo secondo l'allegato contrassegnato con la lettera "A";

- 3) di procedere con successivo provvedimento alla modifica dell'attuale regolamento per il funzionamento degli uffici e dei servizi.

Ae^u Au



**Camera di Commercio
Teramo**

II CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

**Adeguamento dei processi di pianificazione, programmazione, controllo,
valutazione, rendicontazione e trasparenza ai sensi del dlgs 150/2009**



**Camera di Commercio
Teramo**

INDICE		
Premessa		3
Pianificazione strategica	<i>Premessa</i>	5
	<i>Azioni per l'elaborazione della strategia predisposizione del documento di programmazione pluriennale e del piano triennale delle performance</i>	6
	<i>Sintesi degli ulteriori elementi del processo</i>	6
Programmazione operativa	<i>Premessa</i>	7
	<i>Relazione previsionale e programmatica</i>	8
	<i>Programmazione di bilancio – Preventivo economico</i>	9
	<i>Programmazione di bilancio – Budget direzionale</i>	9
	<i>Piano triennale delle performance</i>	10
	<i>Sintesi degli ulteriori elementi del processo</i>	11
Monitoraggio, controllo e valutazione della performance	<i>Premessa</i>	12
	<i>Soggetti preposti alla misurazione e valutazione delle performance</i>	12
	<i>Strumenti per la misurazione e la valutazione delle performance</i>	13
	<i>Attività per il monitoraggio della performance</i>	13
	<i>Sintesi degli ulteriori elementi del processo</i>	13
Performance individuale e gestione delle risorse umane	<i>Premessa</i>	14
	<i>Attività – assegnazione obiettivi</i>	15
	<i>Attività – valutazione obiettivi</i>	15
	<i>Sintesi degli ulteriori elementi del processo</i>	16
Rendicontazione trasparenza	<i>Premessa</i>	17
	<i>Rendicontazione</i>	17
	<i>Trasparenza</i>	18
	<i>Sintesi degli ulteriori elementi del processo</i>	19
Conclusioni		19



**Camera di Commercio
Teramo**

PREMESSA

Riferimenti normativi

Il Decreto Legislativo n.150/2009, ha introdotto nelle pubbliche amministrazioni criteri e procedure di misurazione, valutazione e trasparenza della performance intesa come contributo che le varie componenti organizzative (individui, gruppi di individui, unità organizzative e l'Ente nel suo complesso) apportano attraverso la propria azione al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni degli stakeholder.

I principi generali ispiratori della predetta normativa sono enunciati nell'art.3 dello stesso decreto che prevede quanto segue:

“ 1. La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

2. Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla Commissione di cui all'articolo 13.

3. Le amministrazioni pubbliche adottano modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.

4. Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

5. Il rispetto delle disposizioni del presente Titolo è condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito ed alla performance.

6. Fermo quanto previsto dall'articolo 13, dall'applicazione delle disposizioni del presente Titolo non devono derivare nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica. Le amministrazioni interessate utilizzano a tale fine le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente.”

Il successivo art. 4 dispone che, ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'art.3, del D. Lgs n.150/2009, le Amministrazioni Pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance secondo le seguenti fasi logico - temporali:

- a) Pianificazione strategica;
- b) Programmazione operativa
- c) Monitoraggio controllo valutazione della performance organizzativa ed individuale
- d) Valutazione delle performance e sistemi premianti
- e) Rendicontazione e trasparenza.

Ai fini dell'adeguamento previsto dal predetto articolo, occorre precisare che, con l'entrata in vigore del DPR n. 254/05, dall'esercizio 2007, l'Ente ha adottato processi e



Camera di Commercio Teramo

strumenti di pianificazione, programmazione e controllo coerenti nella sostanza con quanto previsto dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 pertanto, sotto molteplici aspetti, il Ciclo di Gestione della Performance non rappresenta tanto una radicale novità rispetto all'attuale processo di pianificazione, programmazione e controllo, quanto un'innovazione che intercede migliorare ciò che è già esistente per cogliere gli aspetti essenziali della norma. Considerata la coesistenza per le Camere di Commercio delle suddette normative, con il presente documento si intende coordinare il processo di programmazione, pianificazione e controllo già attuato dall'Ente con le disposizioni previste dal D. Lgs n.150/2009 partendo da una piena valorizzazione dell'attuale ciclo di pianificazione, programmazione e controllo per arrivare alla previsione di strumenti e processi idonei a garantire il rispetto dei requisiti previsti dalla nuova normativa.

Il presente documento si propone pertanto, la definizione degli indirizzi e dei criteri che la Camera di Commercio di Teramo intende adottare in attuazione degli adempimenti previsti dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e nel rispetto delle disposizioni sancite dal vigente regolamento di contabilità (DPR n.254/05).

Il documento è stato redatto secondo quanto previsto dalle linee guida Unioncamere e dagli indirizzi fornite dalla CIVIT (Commissione Indipendente per la Valutazione, l'Integrità e la Trasparenza) ed, al fine di consentire alla direzione camerale di adottare ogni provvedimento necessario all'organizzazione operativa delle attività e alla loro esecuzione secondo modalità coerenti con la norma stessa, in relazione a ciascuna fase del ciclo delle performance, illustra i seguenti elementi:

- a) le attività tipiche,
- b) gli output previsti;
- c) i soggetti coinvolti a vario titolo,
- d) le responsabilità formali,
- e) le scadenze.

Con il presente documento l'Ente recepisce formalmente i principi fondamentali del ciclo di gestione delle performance (performance, premialità e trasparenza) ed attraverso la rappresentazione degli elementi sopra citati in relazione a ciascuna fase, evidenzia una serie di azioni che ne rappresentano la traduzione operativa.



**Camera di Commercio
Teramo**

PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Premessa

La pianificazione strategica rappresenta la fase durante la quale viene definita la strategia dell'Ente, delle sue aziende speciali e delle società di scopo controllate, di regola per tutta la durata del mandato, identificando le priorità di intervento, gli obiettivi strategici, i risultati attesi e le risorse che si intendono utilizzare allo scopo.

In particolare,

1. La pianificazione strategica è l'elemento costitutivo iniziale del ciclo di gestione della performance e comporta la definizione della performance della Camera di Commercio, la formazione ed il controllo della strategia ed il coinvolgimento degli stakeholder e del sistema allargato.
2. La strategia dell'Ente camerale deve essere espressa in termini di programmi e progetti di medio e lungo periodo, tale da coprire l'intero mandato istituzionale, ed è tradotta in termini operativi identificando obiettivi articolati sull'orizzonte temporale di riferimento e resi misurabili mediante l'identificazione di indicatori idonei a valutarne i risultati e l'impatto sul territorio.
3. La partecipazione degli stakeholder è necessaria sia a supporto dell'elaborazione della strategia dell'Ente sia in fase di controllo degli effetti che la strategia ha prodotto sul territorio. Gli stakeholder sono chiamati a condividere gli obiettivi strategici e gli indicatori con i quali gli obiettivi sono misurati.
4. Con riferimento al DPR 254/05 tale fase si concretizza con la stesura del **Programma Pluriennale** e coinciderà, con riferimento al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, con la componente strategica del Piano della Performance in cui saranno riportate le informazioni relative a:

1. Premessa
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni
 - 2.1 Chi siamo
 - 2.2 Cosa facciamo
 - 2.3 Come operiamo
3. Identità
 - 3.1 L'amministrazione "in cifre"
 - 3.2 Mandato istituzionale e Missione
 - 3.3 Albero della performance
4. Analisi del contesto e identificazione dei bisogni prioritari
 - 4.1 Analisi del contesto esterno
 - 4.2 Analisi del contesto interno
 - 4.3 Le risorse umane, economiche, finanziarie e patrimoniali
5. Obiettivi strategici
 - 5.1 Programmi
 - 5.2 Risultati attesi (output e outcome)
 - 5.3 Risorse
 - 5.4 Indicatori di monitoraggio della strategia



**Camera di Commercio
Teramo**

Azioni per l'elaborazione della strategia predisposizione del documento di programmazione pluriennale e del piano triennale delle performance

La pianificazione strategica si realizza attraverso la procedura di seguito specificata.

1. Nella seduta di insediamento il Consiglio camerale provvede alla definizione del mandato istituzionale e della vision dell'Ente camerale. A tal fine il Segretario Generale presenta, nella stessa sede, una relazione relativa all'attività svolta dall'Ente nel corso del precedente mandato, alla struttura organizzativa ed all'analisi del contesto economico e sociale attuale, nonché alla mappatura degli stakeholder. Nella stessa seduta il Consiglio fissa la data entro cui dovrà approvare il Documento di orientamento per l'elaborazione della strategia
2. Entro la data di cui al punto precedente, il Consiglio camerale approva il **Documento di orientamento per l'elaborazione della strategia**, che, definisce il grado di coinvolgimento degli stakeholder, individua i consiglieri che dovranno partecipare con la struttura nello svolgimento degli approfondimenti necessari per l'elaborazione della strategia dell'Ente e, qualora dovessero riscontrarsi le condizioni favorevoli, individua le linee di indirizzo da fornire al sistema allargato ovvero il modello di riferimento per la messa a punto del ciclo di gestione della performance. Nella stessa seduta il Consiglio fissa la data entro cui dovrà approvare il Documento di programmazione pluriennale.
3. Il Presidente, sulla base delle indicazioni contenute nel documento di orientamento, dopo le analisi condotte sul territorio e l'apporto della partecipazione degli stakeholder e dei consiglieri delegati, avvalendosi della collaborazione del Segretario Generale e della struttura operativa dell'Ente, elabora la proposta di **Programma pluriennale**, articolata in schede di programmazione strategica coerenti con il piano triennale delle performance.
4. L'**Organo Indipendente di Valutazione (OIV)** verifica e valida la bontà degli indicatori individuati per monitorare gli obiettivi strategici relazionando in merito al Consiglio;
5. La **Giunta camerale** predispose la bozza del Programma Pluriennale e la sottopone all'approvazione del **Consiglio camerale**;
6. Il **Consiglio camerale** approva il Programma Pluriennale, identifica le priorità operative per l'esercizio definendo le linee guida annuali per la programmazione e dà mandato alla **Giunta camerale** e alla **direzione camerale** di avviare la fase di programmazione operativa.
7. Annualmente, entro il mese di agosto, il Consiglio riconferma gli indirizzi strategici triennali individuati con il documento di programmazione pluriennale ovvero procede alla loro ridefinizione conseguente all'eventuale aggiornamento di tale documento.

Sintesi degli ulteriori elementi del processo:

OUTPUT	<ul style="list-style-type: none">• Programma Pluriennale• Piano della Performance triennale
INPUT	<ul style="list-style-type: none">• Analisi del contesto esterno: scenario economico e giuridico;• Analisi del contesto interno: scenario tecnologico e organizzativo;• Quadro delle risorse economico-finanziarie, patrimoniali e umane;• L'andamento delle strategie del mandato precedente;• I piani e le strategie delle altre istituzioni locali;• Definizione dei bisogni e delle priorità di intervento.



Camera di Commercio Teramo

SOGGETTI COINVOLTI	<ul style="list-style-type: none">• Stakeholder (associazioni di categoria, associazioni dei consumatori, ordini professionali dei notai, dei commercialisti e degli avvocati, istituzioni locali - EE.LL., Università, Prefettura, etc.);• Presidente dell'Ente;• Direzione dell'Ente;• Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)• Strutture Operative.
METODOLOGIE DI SUPPORTO	<ul style="list-style-type: none">• SWOT Analysis• Schede di programmazione strategica
QUANDO	<ul style="list-style-type: none">• L'approvazione del Programma Pluriennale deve avvenire approssimativamente entro i primi sei mesi a partire dall'insediamento del nuovo Consiglio

PROGRAMMAZIONE OPERATIVA

Premessa

La programmazione operativa rappresenta la fase durante la quale viene definito il programma operativo delle attività che l'Ente intende realizzare nel corso di uno specifico esercizio per contribuire al conseguimento degli obiettivi strategici. Con riferimento al DPR n. 254/2005 tale fase si concretizza con la stesura:

- a) della **Relazione Previsionale e Programmatica** che, a partire dal Programma Pluriennale, declina gli obiettivi strategici in programmi operativi annuali, delineando le azioni programmatiche e di miglioramento che si intendono attuare nel corso dell'esercizio per realizzare la strategia dell'Ente;
- b) del **Preventivo Economico**, che rappresenta il documento di previsione di proventi, oneri e investimenti dell'esercizio in via di programmazione;
- c) del **Budget Direzionale**, che rappresenta il documento con cui è assegnata al Segretario Generale e da questi ai dirigenti, la responsabilità di realizzare i programmi e i servizi istituzionali della Camera, nel rispetto degli obiettivi programmatici previsti e delle risorse assegnate per la loro realizzazione.

e coinciderà, con riferimento al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, con la componente **operativa del Piano della Performance** in cui saranno riportate le informazioni relative a:

6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi
 - 6.1 Programmi Operativi e Aree di Miglioramento
 - 6.2 Azioni
 - 6.3 Obiettivi operativi
 - 6.4 Risultati attesi
 - 6.5 Budget previsto
 - 6.5 Responsabilità



**Camera di Commercio
Teramo**

6.6 Risorse coinvolte

7. Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

A) relazione previsionale e programmatica

1. Entro il 31 ottobre, viene predisposta la relazione previsionale e programmatica che articola ed aggiorna per il periodo di riferimento i contenuti del Programma Pluriennale e del piano delle performance.

In particolare,

la **Giunta camerale**, adotta le linee guida annuali di programmazione definite dal Consiglio, entro il mese di settembre e dà avvio alla fase di programmazione operativa, fornendo indicazioni alla **Direzione camerale** circa i programmi operativi che intende realizzare nell'esercizio in via di programmazione;

Il **Segretario Generale**, riunisce i **dirigenti**, fornisce loro le linee guida annuali di programmazione e chiede, a ciascuno per le sue specifiche competenze, di:

- o **predisporre il rapporto annuale sull'audit dei processi operativi** alla base dei servizi e individuare le aree di miglioramento, le azioni necessarie, gli obiettivi operativi per l'anno, i risultati attesi (in termini di performance di miglioramento della qualità dei servizi), il responsabile, i collaboratori coinvolti, il budget previsto, gli indicatori di monitoraggio delle performance del servizio;
- o **predisporre i programmi operativi** sulla base delle linee guida annuali di programmazione, individuando le azioni necessarie, gli obiettivi operativi per l'anno, i risultati attesi (in termini di performance degli interventi), il responsabile, i collaboratori coinvolti, il budget previsto, gli indicatori di monitoraggio delle performance di ciascuna azione;
- o **valutare le previsioni a** finire di proventi, oneri e investimenti per l'esercizio corrente e predisporre una bozza di preventivo economico sulla base delle stime di proventi, oneri e investimenti per l'esercizio in via di programmazione;

I **Dirigenti**, con il supporto dei rispettivi uffici, provvedono ad elaborare

- o le schede di programmazione operativa coinvolgendo, se necessario, gli stakeholder di volta in volta interessati;
- o il bilancio pre - consuntivo della Camera valutando le previsioni a finire di proventi, oneri e investimenti per l'esercizio corrente.

Il **Segretario Generale**, raccoglie le proposte di schede di programmazione dai singoli dirigenti ed elabora una prima bozza di Relazione Previsionale e Programmatica che sottopone alla discussione della **Giunta**;

La **Giunta**, a partire dalla bozza predisposta dal Segretario Generale, predisponde una bozza di Relazione Previsionale e Programmatica da sottoporre all'approvazione del **Consiglio**;

L'O.I.V. verifica l'allineamento tra il contenuto di tale documento ed i contenuti del Piano delle performance.

Il **Consiglio** approva la Relazione Previsionale e Programmatica entro il 31 ottobre;



Camera di Commercio
Teramo

B) programmazione di bilancio

Preventivo economico

Entro il 30 novembre il Consiglio deve procedere all'approvazione del preventivo economico e della relazione allegata. Nella relazione al preventivo deve essere dimostrato il collegamento tra gli obiettivi individuati in sede di elaborazione del Piano della performance e la dinamica complessiva delle poste di bilancio.

I soggetti coinvolti nella predisposizione del preventivo economico sono: la Giunta, il Segretario Generale, i Dirigenti, i titolari di posizione organizzativa e la struttura di supporto

In particolare,

- il **Segretario Generale**, sulla base della RPP approvata, chiede ai Dirigenti di predisporre le schede di programmazione operative definitive e di definire il Budget Direzionale e il Preventivo Economico;
- il **Segretario Generale** predisponde una bozza di Preventivo Economico da sottoporre alla discussione della **Giunta**;
- la **Giunta** predisponde la bozza di Preventivo Economico che sottopone all'approvazione del **Consiglio** entro il 30 novembre;

Budget direzionale

Entro il mese di dicembre la Giunta Camerale deve procedere all'approvazione del budget direzionale. Con tale documento 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.

Entro la fine del mese di dicembre il Segretario Generale assegna, con formale provvedimento, ai responsabili di unità organizzativa la competenza in ordine all'utilizzo delle risorse previste nel budget

L'OIV verifica l'allineamento tra il contenuto di tale documento ed i contenuti del Piano delle performance

In particolare,

- il **Segretario Generale**, sulla base del Preventivo Economico approvato, sottopone all'approvazione della Giunta il Budget Direzionale con le schede di programmazione operativa riportanti i programmi operativi articolati in azioni, gli obiettivi operativi, i risultati attesi, il responsabile, le risorse coinvolte, il budget previsto e gli indicatori di performance per il monitoraggio delle azioni e dei programmi operativi.
- L'**Organismo Indipendente di Valutazione**, considerato l'esito dell'attività di Audit sui processi operativi alla base dei servizi, e considerati gli obiettivi operativi espressi nella Relazione Previsionale e Programmatica, verifica la consistenza dei risultati attesi rispetto agli obiettivi e l'adeguatezza degli indicatori a monitorare e misurare le performance operative, relazionando in merito alla **Giunta**;

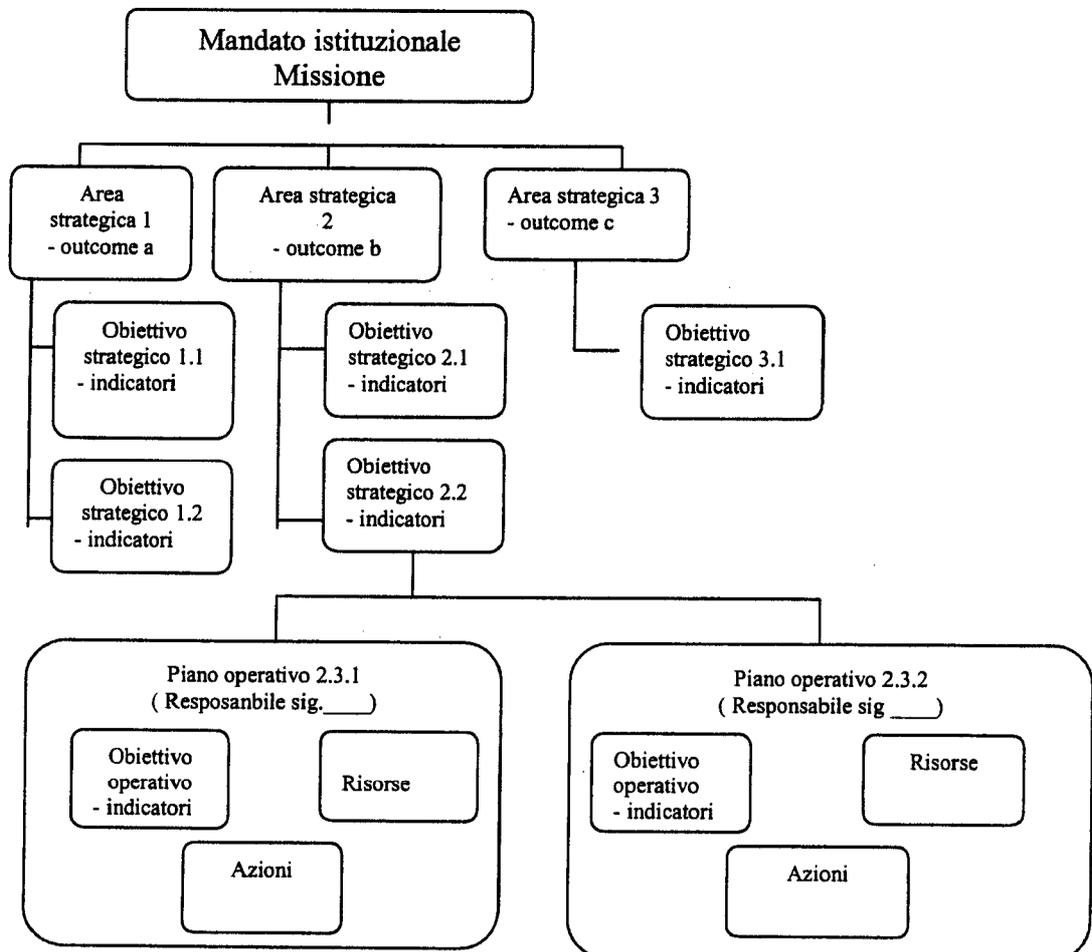


Camera di Commercio Teramo

- La **Giunta** approva il budget direzionale e le rispettive schede di programmazione operativa entro il 31 dicembre

Piano triennale delle performance

Contestualmente all'approvazione del budget direzionale e comunque non oltre il 31 gennaio dell'anno successivo, la Giunta camerale deve procedere all'approvazione definitiva del piano triennale delle performance completo anche degli aspetti operativi ed economici. Esso rappresenta in modo schematico e integrato il collegamento tra il Programma pluriennale di Mandato e gli altri livelli di programmazione, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance attesa dell'Ente. E' cura del Segretario Generale predisporre, in termini utili per l'approvazione, il Piano della performance, sulla base delle indicazioni fornite dagli organi di indirizzo ed in coerenza con gli strumenti di programmazione finanziaria, coinvolgendo il management dell'Ente camerale ed, eventualmente, avvalendosi dell'ausilio tecnico dell'O.I.V.. Il Piano triennale della performance declina i propri contenuti secondo le indicazioni fornite dalle linee guida predisposte da Unioncamere e nelle schede di programmazione, nell'ambito delle quali trovano coerenza ed allineamento i diversi livelli di decisione. In particolare, al fine di rispondere ad esigenze di comprensibilità e attendibilità, deve contenere le schede di programmazione articolate secondo lo schema di cui alla delibera Civit n.112/2010:





Camera di Commercio Teramo

Nel piano delle performance sono inoltre esplicitamente indicati gli obiettivi dei dirigenti.

L'**Organismo Indipendente di Valutazione** verifica che:

- la struttura e i contenuti del Piano della Performance siano idonei a rappresentare la performance dell'Ente Camerale così come previsto dalla normativa e dalle linee guida della CIVIT;
- i contenuti del Piano della Performance e i contenuti degli altri documenti di programmazione siano allineati;
- gli obiettivi della dirigenza siano adeguati rispetto agli obiettivi del programma operativo dell'Ente, relazionando in merito alla **Giunta**

Con l'approvazione del piano delle performance, entro il 31 gennaio, il **Segretario Generale** assegna con proprio provvedimento gli obiettivi ai **dirigenti**;

Il Piano della performance viene pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente, nell'apposita sezione dedicata alla trasparenza a cura del responsabile della Trasparenza.

Sintesi degli ulteriori elementi del processo:

OUTPUT	<ul style="list-style-type: none">● Relazione Previsionale e Programmatica● Preventivo economico● Budget direzionale● Piano della Performance annuale
INPUT	<ul style="list-style-type: none">● Programma Pluriennale● Documento di Audit dei Processi● Linee Guida Annuali per la Programmazione● Quadro delle risorse economico-finanziarie, patrimoniali e umane;
SOGGETTI COINVOLTI	<ul style="list-style-type: none">● Stakeholder (interni ed esterni);● Giunta;● Consiglio;● Segretario Generale;● Dirigenti;● Strutture Operative;● Organismo Indipendente di Valutazione.
METODOLOGIE DI SUPPORTO	<ul style="list-style-type: none">● Schede di programmazione operativa● Schede di audit operativo
QUANDO	<ul style="list-style-type: none">● Annualmente il Consiglio Camerale approva la Relazione Previsionale Programmatica dell'esercizio successivo entro il mese di ottobre dell'anno corrente;● Il Preventivo e la Relazione al Preventivo della Camera e il Preventivo entro il mese di novembre;● Il Budget Direzionale viene approvato dalla Giunta entro il mese di dicembre;● Il Piano della Performance viene formalmente approvato entro il mese di gennaio.



**Camera di Commercio
Teramo**

MONITORAGGIO, CONTROLLO E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Premessa

In questa fase l'Ente Camerale viene chiamato a monitorare, mediante la predisposizione di report periodici, l'andamento delle performance degli obiettivi programmati mediante l'attivazione del sistema di Misurazione e Valutazione al fine di evidenziare in tempo utile l'eventuale necessità di interventi correttivi e di fornire ai responsabili ai vari livelli, informazioni utili ad assumere decisioni coerenti con gli obiettivi definiti nel Piano della Performance.

Il monitoraggio periodico del livello di realizzazione degli obiettivi e dei programmi è svolto dagli organi di indirizzo.

All'uopo il Segretario Generale, con il supporto dei Dirigenti, dei titolari di posizione organizzativa dovrà redigere apposita reportistica riferita al contenuto strategico del Piano delle Performance che dovrà garantire la misurazione degli indicatori in esso definiti rispetto al livello target definito.

Durante il monitoraggio in corso d'anno, l'Organismo Indipendente di Valutazione ha il compito di verificare l'idoneità degli indicatori prescelti per controllare le performance delle diverse attività operative e a proporre modifiche e integrazioni qualora ne ravvede la necessità. Al termine dell'esercizio, la valutazione delle performance consente di verificare il grado di raggiungimento dei target definiti con l'approvazione del Piano della Performance. Si tratta di un processo qualitativo finalizzato alla determinazione di un giudizio di sintesi per ciascuno degli ambiti valutati per raccogliere feedback utili a migliorare la qualità dei servizi e a supportare la crescita delle competenze professionali.

La valutazione, che si basa sull'elaborazione delle informazioni relative alla definizione degli obiettivi, dei target e degli indicatori, si distingue in:

- **valutazione della performance organizzativa**, che prende in considerazione i risultati prodotti dall'Ente camerale nel suo insieme o da singole aree organizzative;
- **valutazione della performance individuale**, che prende in considerazione il rapporto tra i contributi portati da coloro che lavorano all'interno dell'Ente camerale e il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai singoli o team di collaboratori.

Soggetti preposti alla misurazione e valutazione delle performance

1. La funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

- dall'organismo indipendente di valutazione della performance, che valuta la performance di Ente, dei settori, del segretario generale e dei dirigenti,
- dai dirigenti e dal segretario generale, che valutano le performance individuali del personale assegnato comprese quelle dei titolari di posizione organizzativa.
- dal Segretario Generale, che integra l'organismo indipendente di valutazione per la valutazione dei dirigenti.



**Camera di Commercio
Teramo**

Strumenti per la misurazione e la valutazione delle performance

La misurazione e la valutazione delle performance avviene sulla base di apposito sistema di misurazione e valutazione delle performance predisposto ed approvato dall'organo di indirizzo politico della Camera di Commercio nel rispetto di quanto previsto dal D. Lgs n.150/2009.

In sede di prima applicazione, il sistema di misurazione e valutazione è adottato dall'Organismo indipendente di valutazione ai sensi dell'art. 7 e dell'art. 30 del D.Lgs. 150/2009.

In tale documento sarà altresì rappresentata la procedura di misurazione e valutazione delle performance organizzativa ed individuali e saranno individuati i tempi ed i soggetti responsabili.

Il sistema di misurazione e valutazione deve assicurare un raccordo con il ciclo della performance e gli strumenti di programmazione dell'Ente

Attività per il monitoraggio della performance

- Con la periodicità indicata dal "sistema di misurazione e valutazione" il **servizio di controllo di gestione** attiva il processo di monitoraggio delle performance chiedendo ai **dirigenti** lo stato di attuazione degli obiettivi e i dati per l'alimentazione degli indicatori previsti nell'ambito delle schede di programmazione e del sistema di misurazione e valutazione approvato dall'Ente;
- Il **servizio di controllo di gestione** elabora dei report coerenti con le schede di programmazione e differenziati per i **dirigenti**, il **Segretario Generale** la **Giunta** e l'**Organo Indipendente di Valutazione**;
- La **Giunta** e il **Segretario Generale** monitorano l'andamento degli obiettivi definiti in sede di pianificazione strategica e di programmazione, prendendo in considerazione l'Ente camerale nella sua complessità (report direzionali);
- I **Dirigenti** e le **Posizioni Organizzative**, monitorano le attività e gli obiettivi loro assegnati (report operativi);
- L'**Organismo Indipendente di Valutazione**, analizzati i report nel corso dell'anno, può suggerire al **Segretario Generale** la modificazione di obiettivi, risultati attesi e indicatori qualora ne ravvede la necessità;
- Il **Segretario Generale** aggiorna periodicamente la **Giunta** sull'andamento del Piano della Performance;

Nel corso dell'anno, ma non oltre il mese di settembre, i **Dirigenti** e il **Segretario Generale**, su indicazione della **Giunta** e del **Consiglio** che ne ravvisano la necessità, possono modificare le schede di programmazione

Sintesi degli ulteriori elementi del processo:

OUTPUT	<ul style="list-style-type: none">• Report periodici di avanzamento degli obiettivi• Report finale di misurazione degli obiettivi annuali• Report annuale di monitoraggio, misurazione e valutazione degli obiettivi strategici• Relazione sulla performance
INPUT	<ul style="list-style-type: none">• Dati ed indicatori prodotti dal Sistema Misurazione e Valutazione



Camera di Commercio Teramo

	<p>dell'Ente</p> <ul style="list-style-type: none">• Piano della Performance• Dati ed indicatori rilevati per alimentare il sistema di indicatori definiti nelle schede di programmazione del Piano della Performance
SOGGETTI COINVOLTI	<ul style="list-style-type: none">• Stakeholder (interni ed esterni)• Giunta• Consiglio• Segretario Generale• Dirigenti• Servizio di controllo di gestione• Organismo Indipendente di Valutazione
METODOLOGIE DI SUPPORTO	<ul style="list-style-type: none">• Schede di reporting• Sistema di misurazione e valutazione• Benchmarking Pareto
QUANDO	<ul style="list-style-type: none">• A regime, almeno trimestralmente, il monitoraggio delle performance relative agli obiettivi operativi;• A regime, almeno semestralmente, il monitoraggio delle performance relative agli obiettivi strategici• Entro il mese di giugno dell'esercizio successivo, approvazione del Bilancio Consuntivo, della Relazione al Bilancio e della Relazione sulla Performance.

PERFORMANCE INDIVIDUALE E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Premessa

In questa fase del Ciclo della Performance viene valutata la performance individuale del Segretario Generale, dei Dirigenti, delle Posizioni Organizzative e del Personale al fine di misurare il contributo individuale al conseguimento delle performance organizzative e di riconoscere, secondo un sistema premiante, i contributi differenziali.

La centralità della risorsa umana in un'organizzazione di servizi come la Camera di Commercio che fonda la propria attività principalmente sulle competenze professionali del proprio personale in organico, evidenzia la necessità di disporre di un efficace sistema di gestione, sviluppo e motivazione delle persone, che presuppone la formalizzazione del processo di valutazione in tutte le sue fasi e l'adeguatezza delle necessarie competenze manageriali in coloro che ricoprono, ai diversi livelli, il ruolo di valutatore.

Il processo di valutazione presuppone che vi siano dei momenti di colloquio tra responsabile e collaboratore in cui:

- gli obiettivi a inizio anno sono assegnati in un clima di condivisione;
- nel corso dell'anno, l'andamento di tali obiettivi è verificato, anche per poter apportare, eventualmente, sostanziali modificazioni, laddove il sopraggiungere di nuove priorità ha diversamente focalizzato l'attività di uno o più collaboratori;



Camera di Commercio Teramo

- a fine anno, con il colloquio di restituzione del feedback sulla valutazione della performance individuale, dello sviluppo professionale da un punto di vista delle conoscenze e dei comportamenti organizzativi adottati nell'ambito del ruolo ricoperto (atteggiamenti e attitudini).

Attività

Assegnazione obiettivi:

- Con l'approvazione del Piano della Performance, la **Giunta**, supportata dall'**Organismo Indipendente di Valutazione** formalizza gli obiettivi oggetto della valutazione della performance individuale per il **Segretario Generale**, al quale sono comunicati nell'ambito della medesima riunione;
- Il **Segretario Generale** provvede poi all'attribuzione degli obiettivi alla **dirigenza**, comunicandoli loro nell'ambito di un colloquio individuale;
- La **Dirigenza** provvede infine all'attribuzione degli obiettivi agli incaricati di **Posizione Organizzativa** comunicandoli loro mediante un colloquio individuale e, attraverso il loro supporto, a tutti i **Dipendenti** coordinati dal dirigente, anche in questo caso mediante un colloquio individuale;
- In ogni caso, obiettivo del colloquio individuale è di illustrare la metodologia di valutazione della performance individuale, gli obiettivi oggetto della valutazione, i comportamenti attesi e le attività di sviluppo professionale attese;
- Nel corso dell'anno, dopo il monitoraggio semestrale, si prevede di realizzare un colloquio intermedio sull'andamento delle performance al fine di:
 - recepire tempestivamente eventuali modifiche nel Piano della Performance che impattano sugli obiettivi individuali;
 - analizzare le criticità che dovessero emergere dai report di monitoraggio e valutazione delle performance
 - verificare la validità degli indicatori individuati per monitorare le performance, suggerendo all'OIV eventuali modifiche e/o integrazioni

Valutazione obiettivi:

- Con la chiusura dell'esercizio e la predisposizione della Relazione sulla Performance, predisposti i report di valutazione della performance organizzativa e individuale, si procede con la valutazione della performance individuale
 - Da parte dell'OIV per il **Segretario Generale**;
 - Da parte del **Segretario Generale** per i **Dirigenti**;
 - Da parte dei **Dirigenti** per le **Posizioni Organizzative**;
 - Da parte delle **Posizioni Organizzative** per i **Dipendenti**.
- Completate le valutazioni, si procede con i colloqui finali tra valutatore e valutato, durante i quali:
 - Viene restituito un feedback sulla prestazione nell'anno da un punto di vista degli obiettivi individuali, della crescita professionale e dei comportamenti agiti;
 - Vengono individuate le aree di miglioramento e di sviluppo per il futuro;
 - Vengono comunicate le valutazioni che alimenteranno il sistema di incentivazione secondo criteri di premialità.



**Camera di Commercio
Teramo**

Sintesi degli ulteriori elementi del processo

OUTPUT	<ul style="list-style-type: none">• Obiettivi del Segretario Generale• Obiettivi dei Dirigenti• Obiettivi delle Posizioni Organizzative• Obiettivi del Personale• Performance individuale del Segretario Generale e retribuzione di risultato• Performance individuale dei Dirigenti e loro retribuzione di risultato• Performance individuale delle Posizioni Organizzative e loro retribuzione di risultato• Performance individuale del Personale e loro retribuzione accessoria di produttività
INPUT	<ul style="list-style-type: none">• Piano della Performance• Relazione sulla Performance• Valutazione della Performance organizzativa• Valutazione della Performance individuale;• Valutazione dei profili di competenza (conoscenze e capacità) rispetto al ruolo ricoperto
SOGGETTI COINVOLTI	<ul style="list-style-type: none">• Giunta;• Organismo Indipendente di Valutazione;• Segretario Generale;• Dirigenti;• Posizioni Organizzative;• Dipendenti.
METODOLOGIE DI SUPPORTO	<ul style="list-style-type: none">• Valutazione del potenziale• Valutazione della prestazione• Valutazione delle competenze (conoscenze e capacità)
QUANDO	<ul style="list-style-type: none">• Tutti gli obiettivi individuali e i colloqui per la loro assegnazione devono terminare entro un mese dall'approvazione del Piano della Performance• Tutte le valutazioni individuali e i colloqui di feedback devono terminare entro un mese dall'approvazione della Relazione sulla Performance



**Camera di Commercio
Teramo**

RENDICONTAZIONE E TRASPARENZA

Premessa

Se l'attività di rendicontazione supporta 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.

Pertanto, la rendicontazione ha come obiettivo principale quello di fornire agli interlocutori informazioni sulla gestione svolta, sui risultati conseguiti e sulle risorse impiegate, consentendo l'attivazione di processi di valutazione, fornendo elementi utili alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi definiti nel processo di traduzione della strategia in programmi.

In ottemperanza a quanto previsto dalla norma e dalle delibere CIVIT, la trasparenza è attuata mediante la predisposizione del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, nell'ambito del quale sono indicati specifici obiettivi, risorse, performance attese e strumenti di verifica, diventando parte integrante del Piano della Performance.

Rendicontazione

Entro il 30 giugno dell'anno successivo il Consiglio Camerale procede all'approvazione della *Relazione sulle performance*.

Tale relazione rappresenta il principale strumento di rendicontazione della Camera di Commercio. In tale documento sono definiti i livelli di implementazione delle strategie dell'Ente relativamente all'anno trascorso e sono esplicitati i collegamenti tra impatti prodotti dall'Ente camerale, le attività svolte e le risorse impiegate.

La relazione sulla performance, approvata dal Consiglio camerale entro il mese di giugno di ciascun anno, rappresenta in modo schematico e integrato il collegamento tra gli strumenti di rendicontazione in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance dell'ente.

In tale documento sono inoltre definiti i livelli di raggiungimento degli obiettivi individuali.

Alla predisposizione della Relazione sulle performance partecipano: Il Segretario Generale, i Dirigenti, i titolari di posizione organizzativa, la Giunta.

La predisposizione della Relazione sulla performance è supportata da apposite schede di rendicontazione che ripropongono una struttura simile a quella delle schede di programmazione allegate al Piano triennale della performance

La relazione sulle performance si aggiunge agli altri documenti di rendicontazione previsti dal DPR n.254/2005: *Bilancio d'esercizio e Relazione sulla gestione* da approvare dal Consiglio camerale entro i termini previsti dal regolamento di contabilità (DPR n.254/2005).

In particolare,

- Entro il primo trimestre dell'esercizio successivo, i **Dirigenti**, assistiti dalle proprie strutture operative, rilevano i dati di consuntivo necessari per alimentare gli indicatori di misurazione delle performance, li validano e li comunicano al **servizio di controllo di gestione**;
- Il **servizio di controllo di gestione** provvede, con riferimento a ciascuna scheda di programmazione, ad analizzare i risultati, a confrontarli con i risultati attesi, valutandone le



Camera di Commercio Teramo

performance organizzative e individuali; quindi, provvede alla predisposizione della bozza di Relazione sulle Performance che viene sottoposta all'attenzione del **Segretario Generale** e dell'**Organo Indipendente di Valutazione**;

- Il **Dirigente dell'Area Amministrativo-Contabile** predispose la bozza di Bilancio d'esercizio e la Relazione sui Risultati e la sottopone all'attenzione del **Segretario Generale**;
- Il **Segretario Generale**, presenta alla **Giunta** la bozza di Bilancio d'esercizio, e la Relazione sui Risultati. Al contempo, l'**Organo Indipendente di Valutazione** presenta alla **Giunta**, la Relazione sulle Performance e le sue valutazioni sul grado di conseguimento degli obiettivi del **Segretario Generale**.
- La **Giunta** approva le valutazioni del **Segretario Generale**, dei **Dirigenti** e predispose le bozze dei documenti Bilancio d'esercizio, Relazione sui Risultati e Relazione sulle Performance e li sottopone all'approvazione del **Consiglio** entro i termini previsti dal regolamento di contabilità (DPR n.254/2005) e dal D. Lgs n.150/2009;
- L'**OIV** procede alla relazione annuale sul miglioramento del Sistema di misurazione e valutazione;
- Il **Consiglio** approva il documenti Bilancio Consuntivo, Relazione sui Risultati e Relazione sulle Performance, entro entro i termini previsti dal regolamento di contabilità (DPR n.254/2005) e dal D. Lgs n.150/2009 e fornisce indicazioni alla Giunta per una eventuale revisione e/o integrazione degli obiettivi dell'esercizio corrente.

Trasparenza

1. Al fine di garantire un adeguato livello di trasparenza e la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità, la Giunta camerale entro il 31 gennaio di ogni anno, adotta un Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, da aggiornare annualmente, che definisce nel dettaglio le iniziative che l'Ente camerale intende realizzare in tema di trasparenza su:

- informazioni sulle attività e i servizi svolti;
- livello di risultato raggiunto nell'erogazione dei servizi;
- condizioni di accessibilità ai servizi;
- modalità di partecipazione di interlocutori esterni alle attività dell'Ente.

2. Il Segretario generale è il responsabile dell'intero processo di realizzazione di tutte le iniziative volte, nel loro complesso, a garantire le finalità di cui al comma 1) del presente articolo.

3. Il Segretario generale, sentiti i dirigenti e i titolari di posizione organizzativa e d'intesa con l'Organismo indipendente di valutazione, identifica in fase di programmazione le iniziative idonee a migliorare il livello di trasparenza dell'Ente camerale, ivi compreso l'obbligo di pubblicazione previsto dall'articolo 11, comma 8, del D. Lgs. n. 150/2009

L'OIV fornisce indicazioni programmatiche per il miglioramento della politica per la trasparenza dell'Ente.



**Camera di Commercio
Teramo**

Sintesi degli ulteriori elementi del processo

OUTPUT	<ul style="list-style-type: none">• Il Documento "Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità"• Le azioni di comunicazione e pubblicità previste dal Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, di tutti i dati previsti dalla norma con particolare riferimento a:<ul style="list-style-type: none">○ la Relazione sulla Performance○ le schede di rendicontazione○ la rendicontazione finanziaria (Bilancio d'esercizio e relazione sui risultati)
INPUT	<ul style="list-style-type: none">• Piano della Performance• Preventivo Economico
SOGGETTI COINVOLTI	<ul style="list-style-type: none">• Stakeholder (interni ed esterni)• Consiglio Camerale• Giunta• Organismo Indipendente di Valutazione• Segretario Generale• Dirigenti e Posizioni Organizzative
METODOLOGIE DI SUPPORTO	<ul style="list-style-type: none">• Analisi dei Gap e piani d'azione
QUANDO	<ul style="list-style-type: none">• Il programma triennale per la trasparenza e l'integrità va approvato dalla Giunta entro il 31 gennaio di ogni esercizio;• Tutti i documenti di pianificazione, rendicontazione e valutazione vanno pubblicati nella sezione "trasparenza, integrità e merito" del sito web dell'Ente, entro 30gg dall'approvazione da parte dell'Organo Politico competente

CONCLUSIONI

Il Ciclo di Gestione della Performance così come descritto nel presente documento è stato redatto al meglio delle attuali conoscenze e pertanto è suscettibile di modifiche ed integrazioni. **Da un punto di vista operativo, la sua applicazione è demandata alla responsabilità del Segretario Generale che, con propri provvedimenti, potrà di volta in volta specificare attività operative, modalità di attuazione, responsabilità e scadenze.**