



**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  
modificato dal D Lgs n.74/2017**



INDICE		
Premessa		
Pianificazione strategica	<i>Premessa</i>	
	<i>Azioni per l'elaborazione della strategia predisposizione del documento di programmazione pluriennale e del piano triennale delle performance</i>	
	<i>Sintesi degli ulteriori elementi del processo</i>	
Programmazione operativa	<i>Premessa</i>	
	<i>Relazione previsionale e programmatica</i>	
	<i>Programmazione di bilancio – Preventivo economico</i>	
	<i>Programmazione di bilancio – Budget direzionale</i>	
	<i>Piano triennale delle performance</i>	
	<i>Sintesi degli ulteriori elementi del processo</i>	
Monitoraggio, controllo e valutazione della performance	<i>Premessa</i>	
	<i>Soggetti preposti alla misurazione e valutazione delle performance</i>	
	<i>Strumenti per la misurazione e la valutazione delle performance</i>	
	<i>Attività per il monitoraggio della performance</i>	
	<i>Sintesi degli ulteriori elementi del processo</i>	
Performance individuale e gestione delle risorse umane	<i>Premessa</i>	
	<i>Attività – assegnazione obiettivi</i>	
	<i>Attività – valutazione obiettivi</i>	
	<i>Sintesi degli ulteriori elementi del processo</i>	
Rendicontazione e trasparenza	<i>Premessa</i>	
	<i>Rendicontazione</i>	
	<i>Trasparenza</i>	
	<i>Sintesi degli ulteriori elementi del processo</i>	

## **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 le modalità indicate nel presente Titolo e gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 19 del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114)).

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 ((e componenti del trattamento retributivo legati alla performance e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali.)).

((5-bis. La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto.))

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.

Nel 2011, ai fini dell'adeguamento alle disposizioni previste dal D.lgs n.150/2009, l'Ente ha approvato il Manuale di gestione del ciclo della performance precisando che già con l'entrata in vigore del DPR n. 254/05, dall'esercizio 2007, l'Ente ha adottato processi e 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 rappresentava tanto una radicale novità rispetto all'attuale processo di pianificazione, programmazione e controllo, quanto un'innovazione che intende migliorare ciò che era già esistente per cogliere gli aspetti essenziali della norma. Al DPR n.254/2005 ed al D Lgs n.150/2009 si sono aggiunte le disposizioni introdotte dal DM 27 marzo 2013 pertanto, la coesistenza delle suddette normative e le modifiche apportate dal D Lgs n.74/2017, impongono l'aggiornamento del Manuale sul ciclo di gestione della performance riprevedendo nella nuova stesura il coordinamento del processo di programmazione, pianificazione e controllo già attuato dall'Ente in applicazione delle 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 n.74/2017, e nel rispetto delle disposizioni sancite dal vigente regolamento di contabilità (DPR n.254/05) e dal DM 27 marzo 2013.

Il documento è stato redatto secondo quanto previsto dalle linee guida Unioncamere e dagli indirizzi forniti dall' ANAC , al momento della redazione della prima stesura e consente alla direzione camerale di adottare ogni provvedimento necessario all'organizzazione operativa delle attività e alla loro esecuzione secondo modalità coerenti con la norma stessa e, 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.

Il primo documento rappresentativo del ciclo della performance introdotto dal D Lgs n.150/2009 è stato approvato dalla Giunta camerale n.195/21.12.2010; in questa sede si procede all'aggiornamento delle disposizioni nello stesso previste sulla base delle modifiche introdotte dal D Lgs n.74/2017.

## **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

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 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** predispone 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 la Giunta 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:



<b>OUTPUT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programma Pluriennale</li> <li>• Piano della Performance triennale</li> </ul>
<b>INPUT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi del contesto esterno: scenario economico e giuridico;</li> <li>• Analisi del contesto interno: scenario tecnologico e organizzativo;</li> <li>• Quadro delle risorse economico-finanziarie, patrimoniali e umane;</li> <li>• L'andamento delle strategie del mandato precedente;</li> <li>• I piani e le strategie delle altre istituzioni locali;</li> <li>• Definizione dei bisogni e delle priorità di intervento.</li> </ul>
<b>SOGGETTI COINVOLTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stakeholder (associazioni di categoria, associazioni dei consumatori, ordini professionali dei notai, dei commercialisti e degli avvocati, istituzioni locali - EE.LL., Università, Prefettura, etc.);</li> <li>• Presidente dell'Ente;</li> <li>• Direzione dell'Ente;</li> <li>• Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)</li> <li>• Strutture Operative.</li> </ul>
<b>METODOLOGIE DI SUPPORTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SWOT Analysis</li> <li>• Schede di programmazione strategica</li> </ul>
<b>QUANDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'approvazione del Programma Pluriennale deve avvenire approssimativamente entro i termini per la programmazione dell'esercizio successivo</li> </ul>

## 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
  - 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, in sede di approvazione del documento di programmazione pluriennale ovvero del suo eventuale aggiornamento 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, predispone una bozza di Relazione Previsionale e Programmatica da sottoporre all'approvazione del **Consiglio**;

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

## **B) programmazione di bilancio**

### Preventivo economico

Entro il 31 dicembre 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 della Relazione previsionale e programmatica 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** predispone una bozza di Preventivo Economico da sottoporre alla discussione della **Giunta**;
- la **Giunta** predispone la bozza di Preventivo Economico che sottopone all'approvazione del **Consiglio** entro il 31 dicembre;

### 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 del Budget ed il contenuto del Piano della Performance, in occasione dell'approvazione di quest'ultimo.

In particolare,

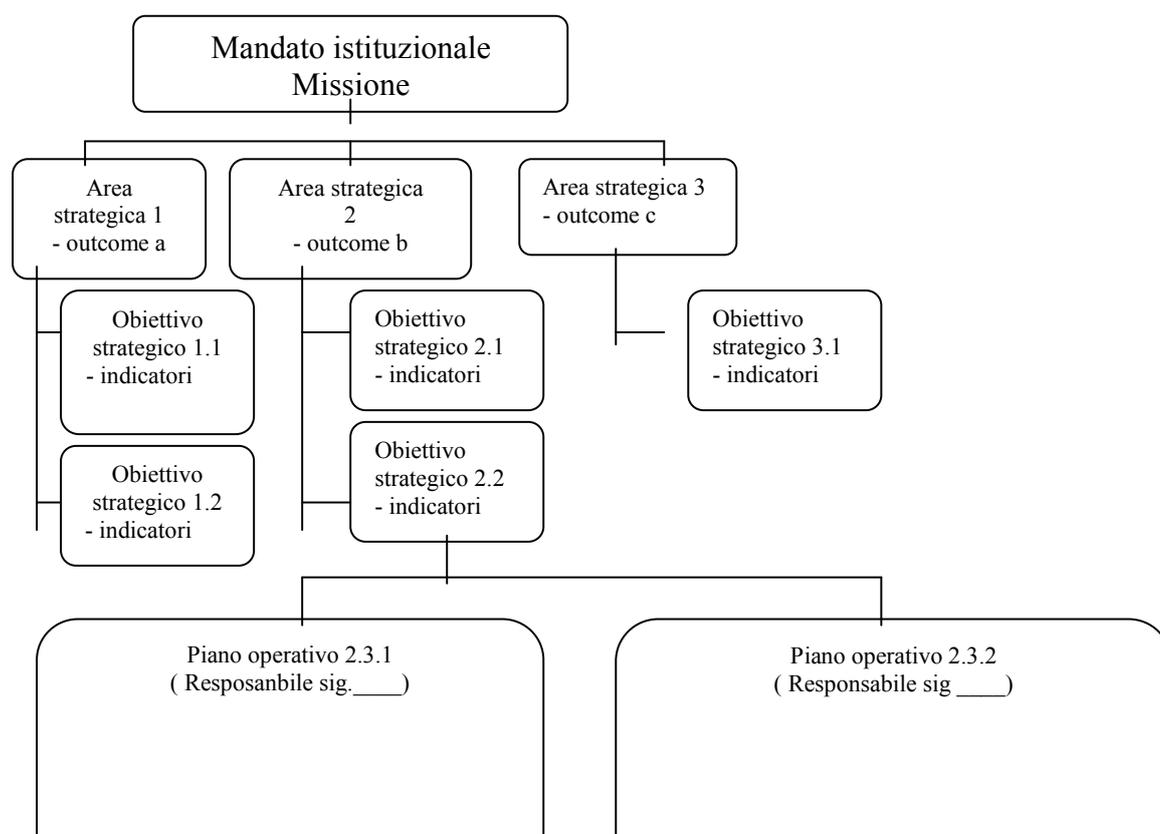
- il **Segretario Generale**, sulla base del Preventivo Economico approvato, sottopone all'approvazione della Giunta il Budget Direzionale con le schede di programmazione

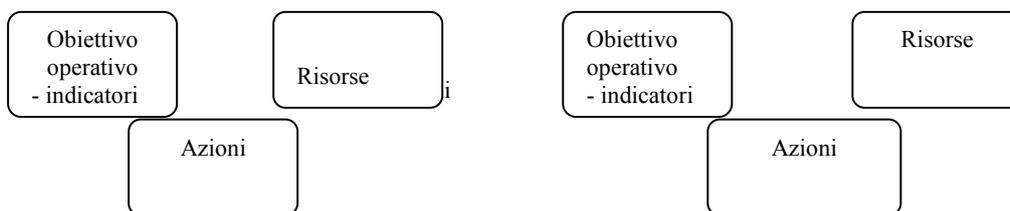
operativa riportanti i programmi operativi articolati in azioni, gli obiettivi operativi, i risultati attesi, il responsabile, le risorse coinvolte, il budget previsto e gli indicatori di performance per il monitoraggio delle azioni e dei programmi operativi.

- 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, in occasione dell'approvazione del Piano della Performance, la consistenza dei risultati attesi rispetto agli obiettivi e l'adeguatezza degli indicatori a monitorare e misurare le performance operative.
- 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. La Giunta definisce in collaborazione con i vertici dell'amministrazione il Piano della performance. Il predetto documento 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 (ora ANAC) n.112/2010:





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

Nel piano della performance, oltre agli **obiettivi specifici** di ogni amministrazione, dovranno essere rappresentati gli **obiettivi generali** introdotti dall'art.3 del D.Lgs n.74/2017. Tali ultimi obiettivi identificano le priorità in termini di attività delle pubbliche amministrazioni coerentemente con le politiche nazionali e con gli eventuali indirizzi adottati dal Presidente del Consiglio dei Ministri, ai sensi dell'art.8 del D.Lgs n.286/1999.

Detti obiettivi sono determinati con apposite linee guida adottate , su base triennale, con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri. Nelle more della loro adozione, ogni pubblica amministrazione programma e definisce i propri obiettivi, secondo i tempi stabiliti per l'adozione della performance, salvo procedere successivamente al loro aggiornamento. Gli obiettivi generali sono inoltre definiti tenendo conto del comparto di contrattazione collettiva di appartenenza e del livello e qualità dei servizi da garantire ai cittadini e rilevano ai fini della programmazione degli obiettivi specifici di ogni amministrazione individuati nel piano nel senso che gli obiettivi di ente sono programmati in coerenza con gli obiettivi generali, su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico – amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione che, a loro volta, consultano i dirigenti o responsabili delle unità organizzative.

Gli obiettivi (specifici e generali) sono definiti in coerenza con gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici e nella normativa economica e finanziaria.

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

- o 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 dell' ANAC;
- o i contenuti del Piano della Performance siano allineati con i contenuti degli altri documenti di programmazione e siano coerenti con gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici e nella normativa economica e finanziaria;
- o gli obiettivi della dirigenza siano adeguati rispetto agli obiettivi del programma operativo dell'Ente.

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 nella Sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale dell'Ente, a cura del responsabile della Trasparenza.

Sintesi degli ulteriori elementi del processo:

<b>OUTPUT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relazione Previsionale e Programmatica</li> <li>• Preventivo economico</li> </ul>
---------------	--



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget direzionale</li> <li>• Piano della Performance annuale</li> </ul>
<b>INPUT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programma Pluriennale</li> <li>• Documento di Audit dei Processi</li> <li>• Linee Guida Annuali per la Programmazione</li> <li>• Quadro delle risorse economico-finanziarie, patrimoniali e umane;</li> <li>• Linee guida adottate con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri;</li> <li>• Indirizzi impartiti dalla Funzione Pubblica (art.10 D Lgs 150/2009)</li> <li>• P.I.R.A. <ul style="list-style-type: none"> <li>• modelli definiti dal Dipartimento della funzione pubblica</li> </ul> </li> </ul>
<b>SOGGETTI COINVOLTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stakeholder (interni ed esterni);</li> <li>• Giunta;</li> <li>• Segretario Generale;</li> <li>• Dirigenti;</li> <li>• Strutture Operative;</li> <li>• Organismo Indipendente di Valutazione.</li> </ul>
<b>METODOLOGIE DI SUPPORTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schede di programmazione operativa</li> <li>• Schede di audit operativo</li> </ul>
<b>QUANDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Annualmente il Consiglio Camerale approva la Relazione Previsionale Programmatica dell'esercizio successivo entro il mese di ottobre dell'anno corrente;</li> <li>• Il Preventivo e la Relazione al Preventivo della Camera e il Preventivo entro il mese di dicembre;</li> <li>• Il Budget Direzionale viene approvato dalla Giunta entro il mese di dicembre;</li> <li>• Il Piano della Performance viene formalmente approvato entro il mese di gennaio.</li> </ul>

## **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 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.

Gli O.I.V., anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalano la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio alla Giunta anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli



indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c).

Ai fini del monitoraggio 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.

I cittadini partecipano al processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa comunicando all'OIV il proprio grado di soddisfazione per le attività ed i servizi erogati secondo le modalità stabilite dagli stessi OIV. L'Ente deve adottare dei sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini. L'OIV verifica l'adozione dei predetti sistemi.

In base a quanto previsto dal comma 1 bis dell'art 8 del D Lgs n.150/2009, le valutazioni della performance organizzativa sono predisposte sulla base di appositi modelli definiti dal Dipartimento della funzione pubblica, tenendo conto anche delle esperienze di valutazione svolte da agenzie esterne di valutazione, ove previste, e degli esiti del confronto tra i soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche, di cui al decreto emanato in attuazione dell'articolo 19 del decreto-legge n. 90 del 2014, con particolare riguardo all'ambito di cui alla lettera g) del comma 1.

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.

La Giunta deve verificare il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici.

#### Soggetti preposti alla misurazione e valutazione delle performance

La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta ( art. 7 D. Lgs n.150/2009):

a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo;

b) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli articoli 8 e 9;



c) dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis.

Si precisa inoltre che:

- il Segretario Generale coadiuva l'organismo indipendente di valutazione per la valutazione dei dirigenti.
- i dirigenti ed il segretario generale valutano le performance individuali del personale assegnato comprese quelle dei titolari di posizione organizzativa.

### Strumenti per la misurazione e la valutazione delle performance

Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tal fine adottano il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione deve essere aggiornato annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione ( art. 7 del D. Lgs n.150/2009).

Ai sensi dell'art. 7 il Sistema di misurazione e valutazione della performance e' adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 3, comma 2, e in esso sono previste, altresì, le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

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 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); in particolare, verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici (art.15 del D. Lgs n.150/2009);
- 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;

Sintesi degli ulteriori elementi del processo:

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

## **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 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;
- 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:**

- Nel Piano della Performance la **Giunta con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione** individua gli obiettivi di tutti i Dirigenti;
- Il **Segretario Generale** provvede poi all'attribuzione degli obiettivi alla **dirigenza, con formale provvedimento**;
- La **Dirigenza** provvede infine all'attribuzione degli obiettivi agli incaricati di **Posizione Organizzativa ed ai dipendenti con formale provvedimento previo** 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 dell'OIV e del **Segretario Generale** per i **Dirigenti**;
  - Da parte dei **Dirigenti** per le **Posizioni Organizzative e 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 la valutazioni che alimenteranno il sistema di incentivazione secondo criteri di premialità.

Sintesi degli ulteriori elementi del processo

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

**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 ANAC, la trasparenza è attuata mediante la predisposizione del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza, 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 la Giunta 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 dalla Giunta 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 apposito report di rendicontazione.

La relazione sulle performance si aggiunge agli altri documenti di rendicontazione previsti dal DPR n.254/2005 e dal DM 27 marzo 2013: *Bilancio d'esercizio e Relazione sulla gestione e Relazione sui risultati* da approvare da parte del Consiglio camerale entro i termini previsti dal regolamento di contabilità ( DPR n.254/2005) e dal DM 27 marzo 2017.

In particolare,

- Entro il primo trimestre dell'esercizio successivo e comunque in tempi utili per la predisposizione del Bilancio d'esercizio e della Relazione sulla performance, **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 ciascun obiettivo ad analizzare i risultati, a confrontarli con i risultati attesi, valutandone le performance

- organizzative e individuali; quindi, provvede alla predisposizione della bozza di Relazione sulla 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, la Relazione sui Risultati e sulla gestione con conseguente rendicontazione degli obiettivi previsti nel P.I.R.A. e li sottopone all'attenzione del **Segretario Generale**;
  - Il **Segretario Generale**, presenta alla **Giunta** la bozza di Bilancio d'esercizio, e la Relazione sui Risultati e sulla gestione.
  - Entro il 30 giugno la **Giunta camerale**, procede all'approvazione della Relazione sulla Performance previa trasmissione al Collegio dei Revisori dei Conti ( art.4 D. Lgs n.150/2009);
    - La **Giunta** approva le valutazioni del **Segretario Generale** e dei **Dirigenti** e la Relazione sulla Performance ;
    - L'OIV procede alla **validazione** della Relazione sulla Performance
    - L'OIV procede alla relazione annuale sul miglioramento del Sistema di misurazione e valutazione;
    - Il **Consiglio** approva il documenti Bilancio Consuntivo, Relazione sui Risultati entro entro i termini previsti dal regolamento di contabilità ( DPR n.254/2005) .

## **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.

### Sintesi degli ulteriori elementi del processo

<b>OUTPUT</b>	• Il Documento "Programma Triennale per la Trasparenza e
---------------	--

	<p>l'Integrità"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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"> <li>○ la Relazione sulla Performance</li> <li>○ report di rendicontazione</li> <li>○ la rendicontazione finanziaria (Bilancio d'esercizio e relazione sui risultati)</li> </ul> </li> </ul>
<b>INPUT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piano della Performance</li> <li>• Preventivo Economico</li> </ul>
<b>SOGGETTI COINVOLTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stakeholder (interni ed esterni)</li> <li>• Consiglio Camerale</li> <li>• Giunta</li> <li>• Organismo Indipendente di Valutazione</li> <li>• Segretario Generale</li> <li>• Dirigenti e Posizioni Organizzative</li> </ul>
<b>METODOLOGIE DI SUPPORTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi dei Gap e piani d'azione</li> </ul>
<b>QUANDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il programma triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza va approvato dalla Giunta entro il 31 gennaio di ogni esercizio;</li> <li>• Tutti i documenti di pianificazione, rendicontazione e valutazione vanno pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente del sito web dell'Ente.</li> </ul>