



## Documento sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

### STATO DELLE REVISIONI

Versione Sistema	Allegati	Provvedimento di approvazione
	<ol style="list-style-type: none"><li>1. SCHEMA RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA</li><li>2. OBIETTIVI DIRIGENZIALI</li><li>3. OBIETTIVI DI AREA</li><li>4. MAPPA DEI PROCESSI</li><li>5. METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI E SISTEMA DI CALCOLO DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO</li><li>6. SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI E DEI RISULTATI DEI DIPENDENTI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA/ALTA PROFESSIONALITÀ</li><li>7. SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI E DEI RISULTATI DEI DIPENDENTI – PROCEDURA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DIPENDENTE – SCHEDE INDIVIDUALI DI VALUTAZIONE PER LA PROGRESSIONE ORIZZONTALE</li><li>8. PROCEDURA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE</li></ol>	
4.1		Deliberazione di Giunta n. 8 in data 31/01/2023

# INDICE

	PAG.
PREMESSA	2
1 LA DESCRIZIONE DEL SISTEMA	3
2 LE METODOLOGIE PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	4
3 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	8
- IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	11
- IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	13
4 MODALITA' DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI E CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO	16
5 LE REVISIONI	17

## PREMESSA

Il presente documento descrive il **Sistema di misurazione e valutazione della performance della Camera di Commercio di Bologna**.

Come previsto dagli articoli 7-8-9 del D.lgs. n. 150 del 2009, il *Sistema* è il documento che individua soggetti, responsabilità, metodologie, processi, fasi, tempi e modalità, strumenti, con cui la Camera misura e valuta la propria performance organizzativa e la performance dei propri dipendenti.

Il Sistema è stato realizzato in coerenza con:

- le disposizioni contenute nel Decreto Legislativo n. 150 del 2009 e **D.L 80/2021**, coordinate con la normativa di diretto riferimento delle Camere di commercio: DPR n. 254 del 2005 e Legge n. 580 del 1993, come modificata dal D. Lgs. n. 23 del 2010 e dal D.lgs 219/2016; DL 90/2014 e i DM 16 febbraio 2018 e 7 marzo 2019. Con quanto contenuto nel D. Lgs. n. 91/2011 e nel D.M. 27/03/2013 in materia di armonizzazione dei sistemi contabili delle pubbliche amministrazioni, con le linee guida contenute nelle delibere della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (di seguito CIVIT oggi ANAC), con il Dipartimento della funzione pubblica cui sono state trasferite le funzioni in materia di misurazione e valutazione della performance (D.P.R. 9 maggio 2016, n. 105), le indicazioni fornite dall'Unioncamere;
- le disposizioni contenute nel D.lgs. n. 74/2017 e le conseguenti modifiche al Decreto Legislativo n. 150 del 2009;
- le linee guida di Unioncamere nazionale del novembre 2018 predisposte in collaborazione con il Dipartimento della Funzione pubblica nell'ambito del Laboratorio sul ciclo della performance attivato nell'Aprile del 2018;
- la natura, le funzioni svolte dalla Camera (L.580/1993 e smi) e le specifiche caratteristiche organizzative della Camera di commercio di Bologna, le esigenze informative e conoscitive che guidano i processi decisionali e i sistemi volti al monitoraggio delle performance e dei costi.
- le disposizioni contenute nel contratto **collettivo (CCNL 16/11/2022)** e decentrato integrativo in vigore, in merito ai criteri di erogazione del trattamento accessorio del personale dipendente.

# 1. LA DESCRIZIONE DEL SISTEMA

## 1.1 Caratteristiche che hanno orientato la progettazione del Sistema

Le caratteristiche della Camera di Commercio di Bologna che hanno orientato la progettazione delle funzionalità del Sistema sono:

- La natura della Camera.
- Le funzioni svolte dalla Camera.
- L'organizzazione della Camera.

### 1.1.1 La natura della Camera

La Camera di Commercio di Bologna è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese (L.580/1993). Missione della Camera di Commercio è la promozione dell'economia locale e lo sviluppo del sistema delle imprese.

### 1.1.2 Le funzioni svolte

In sintesi la Camera svolge:

- A) Funzioni amministrative relative al sistema delle imprese;
- B) Funzioni di studio ed analisi economica del territorio;
- C) Funzioni di regolazione e controllo del mercato;
- D) Funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese.

### 1.1.3 L'organizzazione

Gli Organi di indirizzo e controllo della Camera sono:

- Il Presidente
- Il Consiglio
- La Giunta
- Il Collegio revisori dei conti
- L'Organismo indipendente di valutazione (OIV)

#### *Assetto organizzativo*

L'organigramma della Camera di Commercio è articolato in Settori, Aree/Staff, Uffici.

Al Segretario Generale competono le funzioni di vertice dell'amministrazione, oltre alla direzione di uno dei 4 Settori dell'Ente.

I Settori sono posti sotto la direzione dei Dirigenti, cui competono le seguenti funzioni:

- le funzioni di direzione degli uffici e dei progetti assegnati e la conseguente valutazione dei dipendenti;
- la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa nelle materie di competenza, mediante l'esercizio di autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, tecniche e poteri di controllo, secondo gli indirizzi ed i limiti fissati dal Segretario Generale.
- la funzione di proposta al Segretario Generale in tema di organizzazione dei servizi e la funzione di predisposizione dei programmi di attività, l'adozione degli atti e dei provvedimenti amministrativi di propria competenza, compresi gli atti che impegnano l'Amministrazione verso l'esterno.

Sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa di competenza, della gestione e dei relativi risultati.

#### *Il Sistema camerale*

La Camera nello svolgere funzioni di supporto e promozione degli interessi generali delle imprese e dell'economia locale opera nello sviluppo e nel potenziamento delle relazioni di rete ed è parte integrante e attiva del cd. network camerale composto da: le Camere di Commercio Italiane, le Camere italiane all'estero, le Camere di Commercio estere in Italia, le Aziende Speciali, le Unioni Regionali, Unioncamere

Nazionale e le strutture di sistema. Collabora con tutti i soggetti del territorio per realizzare iniziative progettuali congiunte. Ha da tempo costituito l’Azienda Speciale “Centro Tecnico del Commercio” (CTC) che si occupa di formazione specialistica e manageriale alle imprese.

## 2. LE METODOLOGIE PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

In questo capitolo sono illustrate le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione.

### 2.1. I principi guida

Obiettivo del Sistema è quello di misurare e valutare tutte le “dimensioni” della performance, organizzativa ed individuale, standardizzare, rendere efficiente ed efficace il processo decisionale e trasparente la rendicontazione. Il Sistema è strutturato per svolgere le seguenti funzioni:

- Misurare e valutare le performance a supporto dei processi decisionali: la misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale costituiscono il supporto strategico ed operativo ai diversi livelli dei processi decisionali.
- Misurare e valutare la performance organizzativa ed individuale: le attività di monitoraggio della performance organizzativa consentono di verificare gli stadi di avanzamento degli obiettivi e di coordinare l’azione della Camera definendo azioni e eventuali correttivi. La valutazione della performance individuale prende in considerazione il contributo che ogni dipendente garantisce al raggiungimento degli obiettivi assegnati.
- Valutare i risultati: verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi individuando responsabilità e cause dell’eventuale mancato/non completo raggiungimento.
- Accountability-Trasparenza: la misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale alimenta i diversi canali di comunicazione alla base del processo di accountability per gli stakeholder della Camera. La sezione del sito Web istituzionale denominata “*Amministrazione Trasparente*”, prevista e strutturata secondo le indicazioni del D. Lgs n. 33/2013, nella quale vengono puntualmente pubblicate a cura di ogni ufficio le informazioni previste dal decreto, costituisce lo strumento che consente l’accessibilità totale delle informazioni che riguardano l’organizzazione e le sue attività.
- Verificare l’efficacia e miglioramento del Sistema: il Sistema è strutturato per consentire periodici aggiornamenti al fine di adeguare metodologie, indicatori e processi attivati a percorsi di miglioramento e cambiamento.

### 2.2. Il modello adottato

La Camera di Commercio di Bologna ha recepito quanto contenuto nel D. Lgs. n. 91/2011 e del D.M. 27/03/2013 in materia di armonizzazione dei sistemi contabili delle pubbliche amministrazioni come principale configurazione logico-sistemica per il proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa, prevedendo l’articolazione delle funzioni camerali in “missioni”.

Le missioni, secondo l'attuale normativa, rappresentano le «*funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti dalle amministrazioni pubbliche nell'utilizzo delle risorse finanziarie, umane e strumentali ad esse destinate*».

Per quanto riguarda la rappresentazione grafica e analitica della propria Performance, la Camera suddivide le proprie aree/obiettivi strategici ed operativi all'interno delle seguenti Missioni:

- Missione 011 - "*Competitività e sviluppo delle imprese*"
- Missione 012 - "*Regolazione dei mercati*"
- Missione 016 - "*Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo*"
- Missione 032 - "*Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche*"

Ad integrazione delle Missioni ministeriali e per prendere in considerazione tutti gli aspetti della Performance, sono presenti inoltre le dimensioni:

- "*Qualità dei servizi*" - al fine di misurare le dinamiche relative ad efficienza efficacia e qualità dei servizi resi ad imprese e consumatori
- "*Trasparenza/anticorruzione*"

La dimensione "*Trasparenza/anticorruzione*" è stata inserita in considerazione del quadro normativo emerso dopo l'entrata in vigore della legge n. 190/2012 e dei decreti legislativi n. 33/2013 e n. 39/2013. Il Piano della performance, secondo l'impianto normativo infatti, oltre ad essere momento di sintesi degli usuali strumenti di programmazione, nell'ottica del coordinamento con le delibere ANAC n. 6/2013 e 12/2015, contiene anche obiettivi riguardanti la prevenzione della corruzione e trasparenza.

A partire dal 2014 inoltre, ai sensi dell'art. 19 del D. Lgs. n. 91/2011, del Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 18/09/2012, del D.M. 27/03/2013, nonché della circolare Mise del 12/09/2013, la Camera predispose quale allegato al bilancio preventivo, il Piano degli Indicatori e dei Risultati di Bilancio (PIRA).

Il PIRA illustra il contenuto di ciascun programma di spesa ed espone informazioni sintetiche relative ai principali obiettivi da realizzare, con riferimento agli stessi programmi del bilancio e riporta gli indicatori individuati per quantificare tali obiettivi, nonché la misurazione annuale degli stessi indicatori per monitorare i risultati conseguiti.

Il PIRA, redatto sulla base del modello fornito da Unioncamere, "replica" quindi i contenuti del Piano della Performance, suddivisi graficamente esclusivamente per Missioni e Programmi e non per articolazioni camerali e si differenzia rispetto al Piano della Performance in quanto approvato entro i termini del ciclo di Bilancio.

All'interno di ciascuna missione in sede di Relazione Previsionale e Programmatica (**Allegato 1**) sono delineate le aree strategiche e gli obiettivi strategici che poi confluiscono negli obiettivi dirigenziali, nel PIRA, nel Piano della Performance (**Allegato 2 - Obiettivi dirigenziali**) e con logica a cascata negli obiettivi operativi per tutto il personale (**Allegato 3 – Obiettivi di area**).

La Camera di Commercio di Bologna individua le aree strategiche da sviluppare nel breve e nel medio-lungo periodo. Le aree strategiche individuate vengono declinate in obiettivi strategici.

Una volta definiti gli obiettivi strategici si procede all'individuazione degli indicatori in grado di monitorare il loro grado di raggiungimento. Al fine di garantire un monitoraggio continuo della performance gli indicatori individuati devono essere in grado di rappresentare tutte le azioni messe in atto dalle diverse aree camerali

per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Contestualmente alla definizione degli indicatori si procede alla definizione dei target.

### **2.3. Ulteriori metodologie a supporto del sistema di misurazione e valutazione**

La Camera di Commercio di Bologna, al fine di garantire completezza, integrità e trasversalità della misurazione e valutazione, impiega inoltre le seguenti metodologie:

- A) Il Sistema Qualità
- B) Customer Satisfaction
- C) Sistemi di benchmarking
  - Pareto
  - Kronos
  - Kronos progetti +20% diritto annuale
- D) Monitoraggio output e tempi procedimenti
- E) Monitoraggio trasparenza

#### **A) Il sistema qualità**

La Camera di Commercio di Bologna adotta il sistema qualità UNI EN ISO 9001:2015. L'organizzazione adotta regole e procedure standardizzate e formalizzate che hanno lo scopo, attraverso un approccio analitico, di migliorare i processi lavorativi. A questo fine la Camera sottopone ad una serie di audit periodici tutti i processi (**Allegato 4 - Mappa dei processi**). Gli indirizzi generali e le finalità del sistema qualità camerale sono riportati in due documenti approvati dalla direzione: la "*politica per la qualità*" che indica gli indirizzi permanenti e il "*documento annuale integrativo*" che contiene gli obiettivi specifici per l'anno in corso. Il sistema è gestito dall'ufficio controllo di gestione e costantemente monitorato. Le verifiche interne annuali sono svolte in collaborazione con un gruppo di addetti interni in possesso del relativo titolo di verificatore.

#### **B) Customer Satisfaction**

La Camera di Commercio di Bologna utilizza strumenti di Customer Satisfaction.

L'implementazione di metodologie di valutazione della qualità percepita consente di misurare la corrispondenza tra i livelli di servizio offerti e le aspettative dell'utenza nonché di esercitare un controllo sull'operato nell'erogazione dei servizi. I dati relativi alla customer satisfaction confluiscono quindi all'interno del Sistema di Misurazione, offrendo parametri utili per valutare la performance.

#### **C) Sistemi di benchmarking: Pareto**

Ai fini del confronto con amministrazioni analoghe (art. 5, co.2, lett. e) del D.lgs 150/2009 vengono utilizzati gli indicatori tratti dal Sistema Informativo Pareto messo a disposizione da Unioncamere, che sono stati elaborati ai sensi dell'articolo 35 del D.P.R n. 254 del 2005.

Gli indicatori del Sistema Informativo Pareto, sono:

- Indicatori di struttura
- Indicatori economico-patrimoniali
- Indicatori di produttività
- Indicatori di efficienza
- Indicatori di efficacia
- Indicatori di qualità

I valori di benchmarking sono utilizzati per:

- valutare la performance attraverso la comparazione con i risultati conseguiti dalle altre camere;
- individuare in sede di pianificazione il target atteso.

### **Sistemi di benchmarking: Kronos**

Kronos è il sistema informativo full-costing di rilevazione delle ore e dei costi di processo messo a disposizione da Unioncamere, di cui la Camera si avvale per il monitoraggio dei costi e il dimensionamento in termini di FTE dei processi, che consente di:

- supportare la rilevazione delle ore uomo sui processi garantendo il massimo livello di omogeneità tra le diverse Camere;
- favorire l'attribuzione diretta dei costi ai processi (diretti interni, diretti esterni ed indiretti) imputabili a ciascun processo e servizio erogato;
- facilitare lo sviluppo di un sistema di controllo di gestione per processo/servizio. I costi dei processi sono in quadratura con il bilancio d'esercizio al fine di evitare mere stime e/o previsioni;
- disporre di dati omogenei e confrontabili a livello locale/regionale/nazionale
- coinvolgere nella rilevazione anche le Aziende Speciali (secondo la medesima classificazione dei processi delle Camere).

Il sistema Kronos è inoltre utilizzato per la pianificazione e monitoraggio e rendicontazione dei "progetti +20%" All'interno del sistema confluiscono sia i dati relativi alle risorse economiche ed essi dedicati, come anche gli indicatori e i target stabiliti da Unioncamere.

### **D) Monitoraggio output e tempi procedimenti**

E' previsto un monitoraggio quadrimestrale concernente il rispetto dei tempi procedurali.

Tutti i procedimenti sono misurati in termini di:

-N. output

- Tempi medi di produzione

-% di output nei termini.

L'esito del monitoraggio è sottoposto alla Dirigenza e a tutti agli uffici camerali attraverso la pubblicazione sulla Intranet.

### **E) Monitoraggio trasparenza**

Al fine di esercitare un controllo capillare in materia di trasparenza, così come indicato nel Piano Triennale della Trasparenza e Integrità/Anticorruzione, sono eseguiti monitoraggi quadrimestrali degli adempimenti, con un controllo periodico dell'intera sezione Amministrazione Trasparente del sito. Esito del monitoraggio è la redazione di report dei risultati con l'indicazione puntuale e chiara delle eventuali inadempienze e degli uffici inadempienti. Il report è sottoposto alla Dirigenza e a tutti agli uffici camerali attraverso la pubblicazione sulla Intranet.

### **2.4. Fattori qualitativi: benessere organizzativo, pari opportunità e non discriminazione**

Alla luce delle disposizioni legislative, la Camera di commercio persegue l'adozione e la promozione della cultura del benessere organizzativo, delle pari opportunità, della non discriminazione e della integrità e della trasparenza. Il benessere organizzativo rappresenta quindi un aspetto rilevante dei processi di cambiamento e di innovazione costituendo uno degli strumenti guida nella gestione delle risorse umane in organizzazioni complesse. Per verificare lo "status" del benessere organizzativo, la Camera realizza quindi annualmente un'indagine rivolta a tutti i dipendenti. Tra gli obiettivi anche quello di fornire una panoramica

il più possibile rispondente alla reale situazione che ogni singolo dipendente sta vivendo a livello lavorativo così da identificare, in un secondo momento, possibili azioni per il miglioramento delle condizioni generali del personale. Le dimensioni oggetto di indagine periodica sono: *benessere organizzativo, grado di condivisione del sistema di valutazione, valutazione del proprio superiore gerarchico.*

## 3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

### 3.1. Il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa

La performance organizzativa è misurata in:

- performance strategica che afferisce alla realizzazione degli obiettivi strategici triennali della Camera, nel quadro della sua mission e degli ambiti istituzionali di azione. La misurazione della performance strategica è quella che consente una valutazione dei fenomeni aggregati, **e comprende** anche la misurazione del **cd. "valore pubblico" utile quindi** sia a fini di indirizzo strategico delle attività future che come strumento per effettuare il benchmarking con altre Camere e con altri Enti. **Una sezione degli obiettivi strategici è comune a tutte le Camere di Commercio e questi obiettivi sono esito di una diretta indicazione da parte di Unioncamere nazionale.**
- performance di ente, che afferisce alla realizzazione degli obiettivi della Camera di Commercio di Bologna nell'anno t. La performance di ente è la misurazione e valutazione **annuale** relativa a tutti gli **obiettivi previsti da Unioncamere nazionale** ed agli obiettivi operativi dirigenziali perseguiti nell'anno t.
- performance a livello di unità organizzativa (settore/area). La performance di unità organizzativa è la misurazione e valutazione relativa agli obiettivi perseguiti nell'anno t dall'unità. La misurazione della performance della singola unità (settore/area) rappresenta l'anello di collegamento per legare la misurazione della performance individuale a quella organizzativa.

### 3.2. Gli indicatori e i target

L'attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa si sviluppa mediante processi quantitativi di rilevazione basati su:

- a) indicatori che consentono di acquisire informazioni e dati in modo strutturato;
- b) target (valori attesi) che vengono associati agli indicatori;

In fase di pianificazione sono identificati con chiarezza gli obiettivi (art. 5, co. 2, lett. b) del Decreto 150/2009) e in fase di rendicontazione, la performance è valutata partendo dall'analisi dello scostamento tra i risultati conseguiti e attesi (art. 10, co. 1, lett. b).

#### a) Gli indicatori

Le tipologie di indicatori utilizzati per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa si differenziano in relazione a:

- le caratteristiche degli ambiti oggetto di misurazione;
- la dimensione che deve essere misurata (efficienza, efficacia, output o altre dimensioni).

Per indicatori si intendono misure relative o assolute capaci di fornire informazioni sintetiche e segnaletiche sui singoli aspetti dei fenomeni gestionali. Tali misure possono essere di natura quali-quantitativa.

Mediante il sistema di indicatori adottato la Camera:

- valuta il grado di raggiungimento degli obiettivi previsti in sede di pianificazione/programmazione;
- monitora il livello delle performance conseguite;
- compie comparazioni spazio-temporali sulle diverse dimensioni delle performance.

#### b) I target

La definizione degli obiettivi e l'elaborazione degli indicatori, e dei relativi target, avviene all'interno e in coerenza con il Ciclo di gestione della performance attraverso le seguenti fasi:

- nella fase di definizione degli obiettivi strategici ed operativi rappresentati nel Piano della performance si individuano uno o più indicatori;
- al fine di costruire obiettivi, per ogni indicatore vengono definite le modalità di calcolo e le fonti dei dati.

- per ogni indicatore associato ad un obiettivo viene definito un valore target che rappresenta e consente la misurazione del raggiungimento dell'obiettivo medesimo.

La definizione del target (ossia il valore atteso o programmato) è frutto di un processo decisionale che utilizza informazioni o dati provenienti da diverse modalità di analisi attivate in coerenza con la tipologia di indicatore e/o di obiettivo e della disponibilità delle fonti.

Ad esempio:

- le indicazioni provenienti da norme;
- l'analisi delle attese degli utenti e più in generale degli stakeholder (art. 5, co. 2, lett. a) del Decreto 150/2009);
- l'analisi di trend storici (art. 5, co. 2, lett. f) del Decreto 150/2009);
- l'analisi dei risultati di benchmarking (art. 5, co. 2, lett. e) del Decreto 150/2009).

In relazione al risultato ottenuto rispetto al target viene effettuata una misurazione in centesimi (%) per ottenere la valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo. Esempio: target n. imprese  $\geq 10$ , risultato ottenuto: 5, grado raggiungimento: 50%.

**c) Soglie critiche** (come da linee guida di Unioncamere nazionale del novembre 2018 predisposte in collaborazione con il Dipartimento della Funzione pubblica)

Nel caso di target di tipo "data", cioè attività da completare entro una scadenza, la soglia critica è di 60gg.:

- il grado di raggiungimento dell'obiettivo è 100% per date  $\leq$  al target
- il grado di raggiungimento dell'obiettivo è 0% trascorsi 60 gg dopo il target. 60gg è pertanto la soglia critica intesa come il livello minimo di performance sotto la quale l'obiettivo/indicatore è considerato come assolutamente non raggiunto
- il grado di raggiungimento dell'obiettivo decresce di 1/60 ogni giorno tra il target e i successivi 60 gg.

Nella precedente versione del Sistema la soglia critica utilizzata era 31/12 con analogo metodo di calcolo a quanto sopra indicato.

### 3.3. Obiettivi strategici triennali (performance strategica)

A seguito delle Linee Guida Unioncamere del 27/11/2019 sul "Piano della performance nelle Camere di commercio" redatte in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica e su sollecitazione dell'OIV, il Ciclo Performance prevede obiettivi **strategici** triennali **comprensivi di misurazioni** di outcome (cfr. par 3.1) al fine di condividere, prefigurare e indirizzare gli effetti delle attività e dei servizi offerti dalla camera al territorio. Le rilevazioni di outcome pongono tuttavia delle difficoltà di misurazione a causa della distanza temporale tra l'azione dell'amministrazione e la generazione dell'effetto, e a causa del parziale controllo dello stesso in ragione delle interazioni da parte di altri soggetti e di variabili esterne. Attualmente la **performance camerale è quindi misurata e valutata esclusivamente sul raggiungimento degli obiettivi senza tenere conto della dimensione di outcome. Eventuali modifiche metodologiche, anche relativamente al "peso" degli obiettivi strategici in relazione alla performance di ente**, saranno recepite solo a seguito dei lavori in corso a livello centrale sulla cd «performance di filiera», il cui obiettivo è di verificare i contributi dei singoli comparti istituzionali alle policy di livello nazionale nella creazione di valore pubblico a beneficio degli stakeholder, **o eventualmente a seguito di precise indicazioni da parte di Unioncamere nazionale.**

Una sezione degli obiettivi strategici è comune a tutte le Camere di Commercio e questi obiettivi sono esito di una diretta indicazione da parte di Unioncamere nazionale.

Allo stato attuale, quale primo anno di recepimento (2023), gli obiettivi di sistema sono inseriti in fase di pianificazione; tuttavia tali obiettivi, in ragione delle diverse tempistiche di rilevazione Unioncamere, saranno rendicontati misurati e valutati nella Relazione sulla Performance sulla base dei dati in possesso della Camera di Commercio di Bologna. Nel caso in cui le misurazioni fornite successivamente da

Unioncamere differissero da quelle rilevate internamente, la Camera si riserva di provvedere ad una nuova valutazione dei risultati.

### **3.4. Lavoro agile e misurazione e valutazione della performance organizzativa**

Gli strumenti per la valutazione della performance organizzativa sono quelli previsti al presente capitolo 3. La modalità di svolgimento della prestazione lavorativa agile rispetto a quella in presenza, non implica un abbassamento della sfida posta dagli obiettivi e/o un calo di aspettative a livello di pianificazione. A tutti i dipendenti sono assegnati obiettivi come illustrato nel presente Sistema di Misurazione e Valutazione. L'attuazione del lavoro agile non si configura quindi come attività a sé stante, ma rappresenta una modalità per raggiungere obiettivi già assegnati e illustrati nel Piano della Performance. Il Piano Operativo del Lavoro Agile (POLA), integrato nel Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO) è stato adottato per la prima volta con delibera di Giunta n. 87 del 21/06/2022. E' stato oggetto di confronto con le organizzazioni sindacali, sottoposto al RSPP ed inviato all'OIV ed al CUG. Successivamente a questa prima approvazione, il POLA è poi aggiornato annualmente in quanto integrato nel PIAO, provvedimento quest'ultimo soggetto ad obbligo di aggiornamento entro il 31 gennaio di ciascun anno.

### **3.5. Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale**

La misurazione e valutazione della performance individuale si inserisce nel tema più ampio della valutazione delle risorse umane.

Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale è funzionale e si incardina nel Sistema, in quanto correlato con la misurazione e la valutazione della performance organizzativa. Tale collegamento rende possibile la capacità di raggiungere gli obiettivi, così come lo sviluppo e la valorizzazione delle professionalità.

I ruoli organizzativi valutati sono i seguenti:

- il Segretario Generale, in quanto dirigente di vertice;
- i Dirigenti;
- il personale non dirigente,
- le Posizioni Organizzative/Alte Professionalità, a cui è affidata la responsabilità delle Aree Organizzative/Staff;

La reale operatività della misurazione e valutazione della performance individuale è garantita dalla coerenza tra:

- a) gli obiettivi funzionali;
- b) gli ambiti oggetto di misurazione e valutazione della performance individuale;
- c) i requisiti e i principi che guidano l'impostazione metodologica;
- d) il processo.

#### **a) Gli obiettivi funzionali**

Il modello di funzionamento alla base del processo di misurazione e la valutazione della performance individuale della Camera di Commercio di Bologna è stato elaborato per consentire di raggiungere i seguenti obiettivi funzionali:

- individuare con chiarezza quale deve essere il contributo (in termini di risultati e comportamenti attesi) che deve essere apportato (a seconda della funzione svolta e del livello di responsabilità ricoperto) dal singolo dipendente per consentire il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente nel suo insieme, dell'Area Organizzativa e/o Staff di appartenenza;
- comunicare alle singole persone i risultati e i comportamenti attesi;
- misurare e valutare i risultati e i comportamenti conseguiti;

- utilizzare i risultati della misurazione e valutazione per attivare i sistemi incentivanti e supportare le persone nel miglioramento della performance.

#### **b) Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale**

Il **Segretario Generale** ed i **Dirigenti** sono valutati (rispettivamente dal Presidente della Giunta in quanto dirigente di vertice e dal Segretario Generale) in relazione ai seguenti ambiti:

- performance di ente
- performance a livello di unità organizzativa (settore) relativa alla struttura e all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Per un dettaglio circa le modalità, i contenuti, le scale di valutazione inerenti la valutazione del Segretario Generale e dei Dirigenti adottati dalla Camera di Commercio di Bologna, si rimanda alla lettura dell'**Allegato 5**.

L'attribuzione della retribuzione di risultato al Segretario Generale e ai Dirigenti è subordinata al rispetto delle disposizioni normative che disciplinano gli obblighi dirigenziali rilevanti a tal fine.

Le informazioni su eventuali criticità o violazioni che si dovessero verificare nel corso dell'anno, utili a supportare Giunta e Segretario Generale nel processo di valutazione delle performance dirigenziali, sono rinvenibili in primo luogo all'interno dei principali documenti di monitoraggio e rendicontazione delle attività: tra questi ad esempio le relazioni periodiche e annuali al Presidente, alla Giunta e al Collegio dei Revisori dei Conti sull'andamento delle attività, la Relazione della Performance, la Relazione sul monitoraggio dell'attuazione del Piano triennale di prevenzione dell'Anticorruzione, i monitoraggi quadrimestrali.

Si tratta peraltro –in alcuni casi- di atti adottati dagli stessi soggetti deputati alla valutazione dei dirigenti (Presidente, Giunta, Segretario Generale, ciascuno per il proprio ambito di competenza).

A ciò si aggiungono inoltre tutte le informazioni e i dati forniti dal controllo di gestione, struttura deputata a supportare il Segretario Generale e l'organo indipendente di valutazione (OIV) nell'attività di valutazione, in primo luogo attraverso i dati sul raggiungimento degli obiettivi assegnati, quelli relativi al monitoraggio sull'applicazione delle norme previste dal Piano della trasparenza ed integrità dell'Ente, al monitoraggio degli output e dei tempi procedurali di cui precedentemente si è detto. (cfr. pagg.5-6-7).

I suddetti strumenti, inseriti all'interno di un sistema integrato di controllo, contribuiscono ad assicurare il funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale.

**I dipendenti titolari di Posizione Organizzativa/Alta Professionalità** sono valutati dai Dirigenti in relazione a:

- performance di ente
- indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e/o individuali;
- qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati;

Per un dettaglio circa i contenuti, i criteri generali per la l'attribuzione dei premi correlati alla performance, le scale di valutazione inerenti ai titolari di Posizione Organizzativa adottati dalla Camera di Commercio di Bologna si rimanda all'**Allegato 6**.

**Il personale non dirigente** viene valutato dal **proprio dirigente** in relazione a:

- performance di ente
- ai fini dell'erogazione della produttività, in relazione a:
  - raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e/o individuali;
  - qualità del contributo assicurato alla performance dell'Area Organizzativa e/o "gruppo funzionale" di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati.
- ai fini dell'attribuzione della progressione economica, in relazione a:
  - risultati conseguiti e qualità della prestazione (in base alla valutazione conseguita ai fini della produttività);
  - crescita professionale del dipendente (con riferimento all'esperienza acquisita nel tempo, all'arricchimento professionale, all'impegno e alla qualità della prestazione individuale).

Per un dettaglio circa i contenuti, i criteri generali per l'attribuzione dei premi correlati alla performance, le scale di valutazione inerenti al personale non dirigente adottati dalla Camera di Commercio di Bologna si rimanda all'**Allegato 7**. Per i criteri per la definizione delle procedure per le progressioni economiche si rimanda al contratto integrativo.

**Valutazione negativa del personale non dirigente** (art 59 comma 3 lett f, CCNL "codice disciplinare"; art 3 comma 5bis 150/2009 e art 55 quater comma 1 165/2001)

Per valutazione negativa si intende un punteggio "totale performance individuale raggiunta" inferiore a 28 per la performance individuale. Per le P.O per valutazione negativa si intende un punteggio "totale performance individuale raggiunta" inferiore a 22 per la performance individuale (comportamenti professionali e organizzativi, **Allegato 6, Allegato 7**)

### **3.6 Lavoro agile e misurazione e valutazione della performance individuale**

I dipendenti titolari di Posizione Organizzativa/Alta Professionalità e il personale non dirigente sono valutati dai Dirigenti come indicato al punto 3.5. **A seguito dell'adozione del Piano Operativo del Lavoro Agile (POLA), considerato che il lavoratore agile è portatore di comportamenti che caratterizzano tale modalità di lavoro, il dirigente in fase di valutazione della performance individuale tiene conto anche di tale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa nella compilazione della scheda. Eventuali ulteriori modifiche relativamente all'inserimento di obiettivi individuali legati al lavoro agile, saranno introdotte secondo le modalità previste dal CCNL in vigore sui criteri generali del SMVP ed in relazione alla contrattazione integrativa decentrata.**

## **IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

Sono identificate tre fasi del Ciclo di Gestione della Performance:

**1. Pianificazione, programmazione, controllo strategico e budgeting:** vi rientrano le attività di indirizzo e la declinazione della strategia di medio e lungo periodo, conseguenti alla lettura e all'analisi dell'ambiente di riferimento e delle proprie condizioni organizzative. Vengono selezionati in questo ambito eventuali indicatori di outcome e output, su cui si basa l'attività di valutazione strategica.

Gli eventuali indicatori di outcome hanno un orizzonte triennale (o comunque coerente con quello del mandato), gli indicatori di output sono declinati a livello annuale e sono funzionali al raggiungimento (nel

periodo come sopra individuato) degli obiettivi di outcome. Vi rientrano le attività poste in essere di programmazione economica, per definire il piano di azione e il rapporto tra risorse e risultati in corrispondenza di ciascun obiettivo. Per poter misurare e valutare la performance organizzativa e quella individuale, gli obiettivi sono tradotti in set di indicatori monitorabili per misurare efficienza/efficacia/qualità dei processi, corretto utilizzo delle risorse umane e materiali, nonché i risultati ottenuti (anche in termini di output) in relazione ai progetti in corso. Soggetti responsabili della definizione degli obiettivi operativi e dei relativi indicatori e target sono i dirigenti ed i responsabili di progetto e di processo, coadiuvati dallo Staff Controllo di gestione.

Per la programmazione condivisa delle attività sono tenute a livello di Area le “*conferenze di organizzazione*”, nell’ambito delle quali il dirigente illustra il piano di lavoro e assegna gli obiettivi. Le conferenze di organizzazione si concludono con la redazione di un apposito verbale, che riporta le eventuali osservazioni e suggerimenti del personale.

**2. Monitoraggio e controllo:** all’interno dei processi di monitoraggio e controllo si collocano la misurazione e la valutazione della performance organizzativa. Nel corso dell’anno si sviluppano le azioni di “controllo”, inteso come guida utile a verificare la progressiva realizzazione degli obiettivi individuati. E’ in questa fase che possono essere segnalati eventuali scostamenti rispetto ai target e poste in essere le necessarie azioni correttive.

Nel caso in cui si verificano tali scostamenti, sono tenute a livello di Area le conferenze di organizzazione, nell’ambito delle quali vengono illustrati gli eventuali elementi di criticità. Le conferenze di organizzazione si concludono con la redazione di un apposito verbale, che riporta le eventuali osservazioni e i suggerimenti del personale. A seguito di questa fase possono essere eventualmente apportate variazioni e modifiche ad obiettivi/indicatori/target.

**3. Rendicontazione e trasparenza:** i risultati dell’attività di monitoraggio sono condivisi e resi pubblici nella cosiddetta fase di Rendicontazione e Trasparenza. I monitoraggi quadrimestrali, vengono distribuiti a livello dirigenziale e pubblicati sulla Intranet. La copia dei verbali delle conferenze di organizzazione è a disposizione, mediante pubblicazione sulla intranet. La Relazione sulla Performance è pubblicata nell’apposta sezione del sito internet relativo all’amministrazione trasparente.

### Fasi, soggetti e tempi performance organizzativa

FASE DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ARCO TEMPORALE (MESI)												
		10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<u>Pianificazione e controllo strategico e budgeting.</u>  Output: <i>Relazione Previsionale e Programmatica (RPP), Bilancio di previsione, Budget direzionale, PIRA, Piano Performance</i>	Organi di Indirizzo politico, SG, Dirigenti, Capi Area, Area Risorse finanziarie, Staff CdG, OIV	RPP		Bilancio di Previsione Budget direzionale PIRA	Piano Performance							Aggiornamento Bilancio Previsione Aggiornamento Budget direzionale. Aggiornamento PIRA.		
<u>Monitoraggio e controllo</u>  Output: <i>Report periodici</i>	Capi Area, Staff CdG				Report 3 t-1			Report1						Report 2
<u>Rendicontazione e trasparenza</u>  Output: <i>Bilancio di esercizio, Pira consuntivo, Relazione sulla Performance</i>	Organi di Indirizzo politico, SG, Dirigenti, Capi Area, Area Risorse finanziarie, Staff CdG, OIV							Bilancio di esercizio t-1, Pira consuntivo t-1, Relazione sulla Performance t-1						

### IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale si compone di tre fasi:

**1. Identificazione e condivisione degli obiettivi assegnati (individuali/di gruppo):** (da parte della Giunta, supportata dall'Organismo Indipendente di valutazione, nei confronti del Segretario Generale e dei Dirigenti; da parte dei Dirigenti, con il supporto delle Posizioni organizzative/Alte professionalità, verso i dipendenti).

Gli obiettivi del personale devono essere coerenti con gli obiettivi attribuiti alla Dirigenza ed alle Posizioni Organizzative, al fine di creare un coinvolgimento di tutto il personale rispetto al raggiungimento della performance di unità e di Ente. I colloqui/conferenze di organizzazione che si svolgono in questa fase sono finalizzati ad illustrare una tantum la metodologia di valutazione della performance individuale e (ogni anno) gli obiettivi oggetto della valutazione e i comportamenti richiesti. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è teso a responsabilizzare tutti i soggetti coinvolti nel Ciclo della Performance e pone in rapporto di interconnessione il livello dirigenziale con quello dei singoli uffici. Tale processo di interconnessione (detto "a cascata"), aperto al contributo di partecipazione dei dipendenti in sede di Conferenza di organizzazione, con gli strumenti a tal fine previsti nel Sistema di misurazione e valutazione della performance in coerenza con il Ciclo Performance, permette di tradurre gli obiettivi strategici in obiettivi operativi, sia a livello organizzativo che dei singoli uffici, il cui raggiungimento è misurato sulla base di target adeguati al livello (strategico, organizzativo, operativo) cui gli obiettivi stessi sono posti.

**2. Misurazione e Valutazione in itinere:** In corrispondenza delle fasi intermedie di monitoraggio e valutazione della performance vengono realizzate conferenze di organizzazione o colloqui individuali finalizzati a verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi, le eventuali cause di scostamento e le possibili integrazioni e modifiche da apportare agli obiettivi annuali, anche al fine di innescare meccanismi di rinforzo e orientamento verso i risultati.

**3. Misurazione e Valutazione ex post:** La valutazione definitiva viene effettuata sulla base delle misurazioni degli indicatori di risultato, che danno conto della misura del raggiungimento degli obiettivi e consentono la valorizzazione dei diversi parametri di valutazione previsti nelle schede individuali, oltre alla valutazione dei comportamenti organizzativi, in relazione alla competenza e alla responsabilità del ruolo ricoperto.

All'esito della valutazione conclusiva, è assegnato un punteggio sintetico individuale, cui corrisponde un certo valore economico.

---

Momento significativo di tutto il processo valutativo è caratterizzato dalla comunicazione tra valutatore e valutato e dalle procedure di conciliazione (previste dall'art.7 comma 3 del D. Lgs. 150/2009) volte a risolvere eventuali conflitti che dovessero insorgere nella valutazione delle performance individuali e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

**L'Allegato 8** al presente documento, nella sezione relativa alla procedura di valutazione della performance del personale non dirigente (con le tempistiche e le attività previste), descrive in particolare come si realizzano questi importanti passaggi della procedura.

## Fasi soggetti e tempi performance individuale

FASE DEL PROCESSO	SOGETTI COINVOLTI	ARCO TEMPORALE (MESI)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<u>Identificazione e condivisione degli obiettivi</u>  Output: Piano Performance Conferenze di organizzazione	Organi di Indirizzo politico, SG, Dirigenti, Capi Area, OIV, personale non dirigente	<b>Piano Performance</b>	<b>Conferenze di organizzazione</b>										
<u>Valutazione in itinere</u>  Output: colloqui individuali, conferenze di organizzazione	Organi di Indirizzo politico, SG, Dirigenti, Capi Area, OIV, personale non dirigente					<b>Conferenze di organizzazione</b>				<b>Conferenze di organizzazione</b>			
<u>Valutazione ex post</u>  Output: conferenza di organizzazione, consegna scheda al valutato	Organi di Indirizzo politico, SG, Dirigenti, Capi Area, OIV, personale non dirigente		<b>Conferenze di organizzazione (t-1)</b>		<b>Relazione sulla Performance (t-1) Consegna scheda al valutato/ Colloqui individuali</b>								

## 4. MODALITA' DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI E CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Nel definire e implementare il sistema di Misurazione e valutazione così come richiesto dal D. Lgs. 150/09, la Camera di Commercio di Bologna ha sistematizzato tutte le attività e gli strumenti già in uso all'interno della struttura, adottati in ottemperanza a quanto richiesto dal DPR 254/05, e ai precedenti dettati normativi, o perché rispondenti alle Buone Prassi derivanti dalla disciplina economico aziendale e da ultimo le Linee Guida di Unioncamere nazionale citate in premessa.

A tale quadro, a seguito del recepimento da parte del sistema Camerale del D. Lgs. n. 91/2011 e del D.M. 27/03/2013 in materia di armonizzazione dei sistemi contabili delle pubbliche amministrazioni, il sistema preesistente è stato arricchito con l'articolazione delle funzioni Camerali in "missioni" e con il "*Piano degli Indicatori e Risultati Attesi di Bilancio*", quale nuovo allegato al bilancio di previsione.

Il Ciclo della Performance ai sensi del dlgs 150/2009 e del e D.L 80/2021, raccorda ed integra tutti i documenti sin qui descritti, nei contenuti strategici, operativi ed economici, nonostante il termine previsto per la relativa approvazione sia fissato in un momento successivo ai termini previsti per l'approvazione degli altri documenti programmatici.

In tale contesto, i sistemi informativi in uso, attraverso la predisposizione di procedure automatizzate e l'attivazione di sistemi di estrazione dei dati automatizzati forniscono supporto in fase di misurazione e valutazione.

## 5. LE REVISIONI

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale è oggetto di monitoraggio al fine di predisporre periodici aggiornamenti adeguandone metodologie e processi a logiche di innovazione cambiamento e miglioramento.

Tali revisioni possono rendersi necessarie a seguito di:

- Proposte e rilievi dell'OIV
- A seguito segnalazioni interne/esterne all'organizzazione.
- Esperienze maturate da altre camere e/o a modifiche normative
- Approfondimenti e modelli innovativi

Le versioni/aggiornamenti/revisioni del Sistema vengono identificate tramite un codice che ne consente la chiara identificazione.

La presente revisione entra in vigore con il ciclo di valutazione **2023**.

IL SEGRETARIO GENERALE  
Giada Grandi

IL PRESIDENTE  
Valerio Veronesi