

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

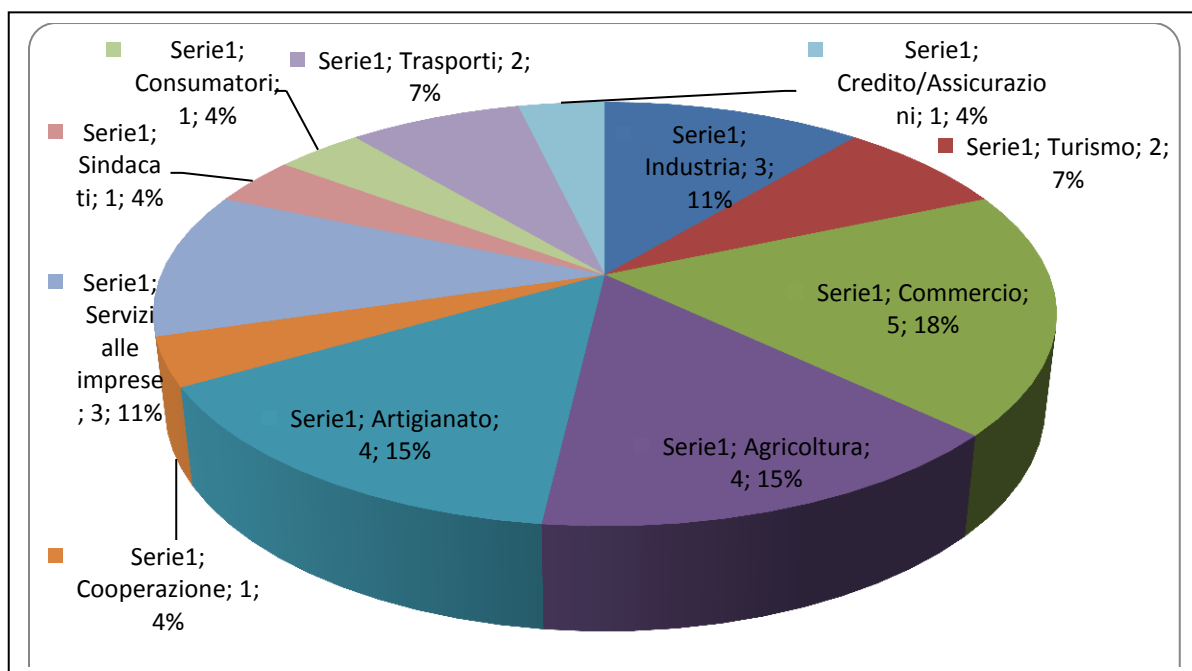
1. CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ENTE CAMERALE

1.1 Chi siamo

La Camera di Commercio di Viterbo è un Ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge *funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese e i consumatori e promuove lo sviluppo dell'economia provinciale*.

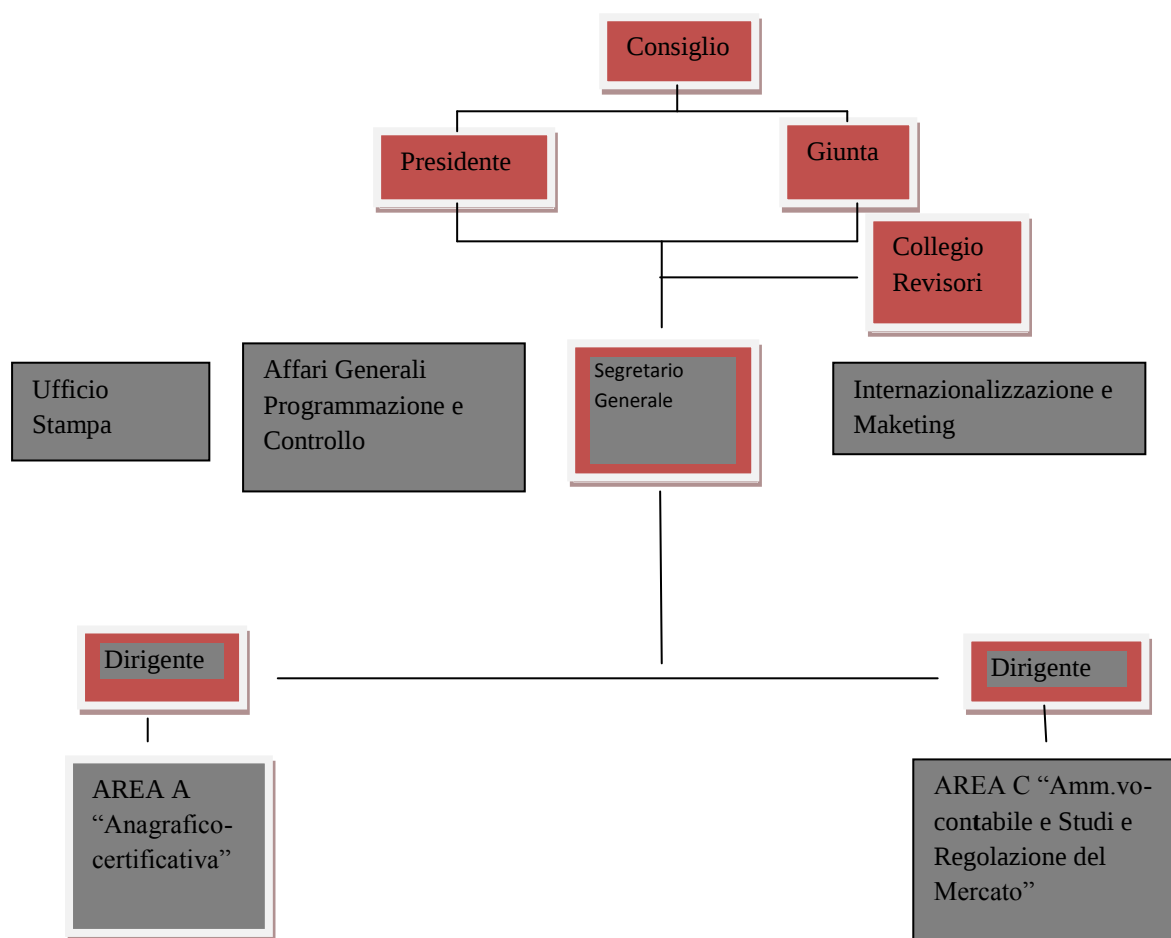
Per adempiere al meglio alla propria missione istituzionale, l'Ente è parte della rete delle Camere di Commercio in Italia e all'estero, opera in partnership con gli altri organismi e Istituzioni a livello locale e nazionale, collabora con le Associazioni imprenditoriali. Questa rete di relazioni qualifica la Camera come la porta di accesso per le imprese alla Pubblica Amministrazione e ne fa il punto di incontro tra le attività produttive e lo Stato.

La Camera di Commercio è amministrata dalla Giunta, formata dal Presidente più 8 membri, eletta dal Consiglio, con funzioni di indirizzo, formato a sua volta da 27 consiglieri espressi dalle categorie economiche maggiormente rappresentative della provincia. Le funzioni di controllo sono affidate al Collegio dei Revisori dei Conti, composto da tre membri di nomina consiliare.



La struttura amministrativa della Camera è guidata dal Segretario Generale con funzioni di vertice coadiuvato dai dirigenti ed è articolata in due aree facenti capo ai dirigenti e in uffici di staff che operano alle dirette dipendenze del Segretario Generale:

- Area dirigenziale A “Area Anagrafico-Certificativa”;
- Area Dirigenziale C “Area Amministrativo-Contabile, Studi e Regolazione del Mercato”
- Staff Affari Generali Programmazione e Controllo
- Staff Internazionalizzazione e Marketing
- Ufficio stampa



1.2 Cosa facciamo

Oggi la Camera di Commercio di Viterbo è prima di tutto l'interlocutore delle oltre 40.000 imprese che producono, trasportano, scambiano beni e servizi e delle categorie economiche che le rappresentano. Ma è anche un'istituzione al servizio dei cittadini/consumatori, attiva accanto agli Enti locali per lo sviluppo economico, sociale culturale del territorio viterbese.

La Camera di Commercio di Viterbo svolge, in sintesi, le seguenti attività:

- Attività amministrative: tenuta di Albi, Elenchi, Ruoli, nei quali vengono registrati e certificati i principali eventi che caratterizzano la vita di ogni impresa;
- Attività di promozione e informazione economica: sostegno alle imprese, promozione dello sviluppo economico e monitoraggio, studio e analisi dei dati sull'economia locale;
- Attività di Regolazione del Mercato: composizione delle controversie derivanti dalle relazioni economiche tra imprese e tra imprese e cittadini.

1.3 Come operiamo

La Camera di Commercio di Viterbo ispira la propria attività alla gestione sinergica e integrata delle competenze amministrative con le altre istituzioni pubbliche e private operanti sul territorio. In particolare, partecipa a società e organismi del sistema locale e del sistema camerale e si avvale dell'attività di una propria **"Azienda Speciale"**, un organismo strumentale dell'Ente camerale, dotato di autonomia amministrativa, contabile e finanziaria costituito nell'ambito delle politiche di perseguimento delle finalità istituzionali.

La norma pone la Camera di Commercio come interfaccia fra le imprese e le altre Pubbliche Amministrazioni trasformando il Registro delle Imprese in hub in cui passano flussi di informazioni in entrata e in uscita verso gli altri Enti.

Preziose sono state in questi anni le collaborazioni e sinergie con altri Enti pubblici quali i Comuni della provincia, con particolare riferimento alle attività dello Sportello Unico Attività Produttive, INPS, INAIL e Agenzia delle Entrate, nonché con gli Ordini professionali al fine di semplificare gli adempimenti amministrativi da parte delle imprese.

Di rilievo i rapporti intrattenuti con l'Università degli Studi della Tuscia per lo sviluppo di progetti di ricerca nell'ambito dell'innovazione e trasferimento tecnologico, di azioni a supporto delle filiere corilicola-castanicola e di assistenza alle imprese sui temi della responsabilità sociale.

Sul fronte promozionale la Camera di Commercio collabora con il sistema camerale per la realizzazione di iniziative di internazionalizzazione.

2. IDENTITÀ

2.1 L'Amministrazione in cifre

La Camera di Commercio di Viterbo espleta la propria attività nella sede sita a Viterbo in via Fratelli Rosselli n. 4 e si avvale della propria Azienda Speciale, sita in viale Trieste n. 127.

L'Azienda Speciale "Centro di Formazione e Assistenza allo Sviluppo – Ce.F.A.S." è stata istituita nel 1981 con lo scopo di realizzare processi formativi di qualificazione e specializzazione professionale, con particolare riferimento ai problemi operativi delle aziende, delle categorie e delle organizzazioni degli operatori economici, per favorire l'attivazione di processi innovativi e per lo sviluppo dell'economia, tenendo conto anche di una crescente interdipendenza e internazionalizzazione dei mercati. Su tale fronte, tra le principali attività del Centro, c'è la progettazione e gestione di attività formative di alta qualificazione sui temi della gestione e management d'impresa.

Oltre alla formazione, la Camera di Commercio di Viterbo ha demandato all'Azienda Speciale, a partire dall'anno 2000, alcuni servizi e progetti che, realizzati in partnership con le locali associazioni di categoria, assumono importanza strategica per l'economia della provincia di Viterbo. In particolare, il CeFAS svolge le seguenti funzioni di supporto e promozione, in coerenza con la missione affidata e con le strategie della Camera di Commercio:

- Iniziative di qualificazione delle produzioni e dei servizi delle imprese locali con riferimento specifico alla filiera produttiva e alla fase di commercializzazione anche attraverso la definizione di appositi disciplinari di prodotto e conseguenti azioni promozionali, direttamente riconducibili, queste ultime, alle iniziative dello Sportello Marchio Tuscia Viterbese, istituito a decorrere dall'anno 2005;
- Iniziative di assistenza tecnica, innovazione e trasferimento tecnologico, ricerca scientifica, consulenza e quanto altro necessario per l'approfondimento e la divulgazione dei fenomeni che attengono allo sviluppo dei vari settori economici della provincia";
- Iniziative di marketing territoriale finalizzate alla diffusione e qualificazione degli strumenti di sviluppo e semplificazione amministrativa";
- Iniziative di qualificazione, riqualificazione e sviluppo delle risorse umane anche tramite implementazione di politiche attive del lavoro.

Il profilo qualitativo del personale

Camera di Commercio	Dirigenti	2
	Impiegati	57
	Totale	59
CeFAS	Totale Personale	6

Ripartizione del personale per profilo professionale			
CCIAA	Impiegati	Profilo A	2
		Profilo B	1
		Profilo C	34
		Profilo D	20
	Dirigenti		2
	TOTALE		59

Le partecipazioni

RAGIONE SOCIALE - SEDE	CAPITALE SOTTOSCRITTO	QUOTA %
Istituto Nazionale Ricerche Turistiche ISNART SCpA Roma	2.000	0,20
Retecamere SCpA Roma	910	0,11
CAM COM Universitas Mercatorum Srl Roma	2.000	0,80
Agroqualità SpA Roma	3.967	0,17
Borsa Merci Telematica Italiana SCpA Roma	599	0,02
Infocamere Spa Roma	1.162	0,0065
Tecnoholding SpA Roma	3.473	0,0162
TecnoServiceCamere SCpA Roma	100	0,0077
IC Outsourcing srl Padova	24	0,0064
Job Camere srl Padova	14	0,0024
Mondimpresa Srl Roma	800	0,0017
Consorzio per l'innovazione tecnologica DINTEC srl Roma	1.000	0,20
Centro Ceramica Civita Castellana srl Civita Castellana	8.640	5,0146
Società Aeroporto di Viterbo Sa.Vit. SpA Viterbo	100.000	33,33
Società Autostrada Tirrenica SAT SpA Roma	900	0,0038
Tuscia Expo SpA Viterbo	103.200	25,00
Centro AgroAlimentare di Viterbo srl in liquidazione Viterbo	38.250	15,00
Monti Cimini SpA in liquidazione Vignanello (VT)	15.000	7,50
Società Produttiva Alto Lazio SPAL a rl in liquidazione Montalto di Castro (VT)	8.263	1,57

2.2 Mandato istituzionale e missione

▪ Il mandato istituzionale

La Camera di Commercio svolge *“funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese e delle economie locali, nonché, fatte salve le competenze attribuite dalla Costituzione e dalle leggi dello Stato alle Amministrazioni Statali, alle Regioni, e agli Enti Locali, funzioni nelle materie amministrative ed economiche relative al sistema delle imprese”*, in base a quanto stabilito dal recente D. lgs.vo n. 23/2010 che ha riformato l’ordinamento relativo alle Camere di Commercio.

La Camera di Commercio è un Ente pubblico che svolge un ruolo propulsivo dello sviluppo locale, al servizio delle imprese e della comunità del proprio territorio. È un ente autonomo, legittimato a darsi un proprio indirizzo programmatico e politico e gode di autonomia anche sotto il profilo finanziario e gestionale.

▪ La missione

La Camera di Commercio ha il compito di erogare servizi diretti alle imprese. Le politiche dell’informazione, dell’innovazione, della semplificazione, della valorizzazione e commercializzazione delle produzioni locali, sono state individuati quali ambiti specifici di intervento in relazione alle potenzialità e alle competenze dell’Ente camerale. In questa direzione si pone l’attività descritta nelle pagine che seguono in cui si conferma la volontà a porre in essere strumenti finalizzati a promuovere e sostenere lo sviluppo del sistema imprenditoriale locale, nel quadro dei moderni processi di produzione e di una competitività che in Italia e nel mondo sempre più incalzante, attraverso il dialogo permanente con le imprese e con le organizzazioni imprenditoriali.

Come Pubblica Amministrazione delle imprese viterbesi la Camera di Commercio svolge con criteri manageriali e avvalendosi di strumenti tecnologici all’avanguardia:

- Attività promozionali e di qualificazione del sistema economico (contributi e servizi di orientamento);
- Servizio di regolazione del Mercato;
- Analisi e studi economici;
- Servizi di certificazione e di pubblicità delle informazioni relative al sistema delle imprese;
- Attività di sviluppo delle infrastrutture territoriali.

La Camera di Commercio di Viterbo è, quindi, sia la “casa delle imprese” sia l’istituzione dedicata a garantire in ambito provinciale la tutela del mercato e della fede pubblica, e cioè il corretto e trasparente svolgersi delle transazioni commerciali a tutela delle imprese, dei consumatori e dei lavoratori.

3. AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE

In coerenza con gli articoli 8 e 9 del D.Lgs. n. 150/2009 ed in applicazione delle Linee guida elaborate da Unioncamere, gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale sono sintetizzati nelle tabelle di seguito riportate, che associano a ciascun ambito definito dalla legge i corrispondenti strumenti di misurazione adottati dalla C.C.I.A.A. di Viterbo.

Tab. 1 *Ambiti di misurazione della performance organizzativa*

Ambiti di misurazione previsti dal D.lgs. 150/2009, articolo 8	Elenco degli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa	Strumenti di misurazione e valutazione
A) <i>Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività</i>	Attuazione delle politiche di promozione e sviluppo del territorio: ➤ politiche di internazionalizzazione delle imprese operanti sul territorio, sostegno alla creazione di nuove imprese, ➤ garanzia per l'accesso al credito, sostegno alla innovazione e al trasferimento tecnologico collegato in modo particolare allo sviluppo della green economy e alla responsabilità sociale ➤ promozione del turismo con una speciale attenzione alla formula del turismo integrato sfruttando e valorizzando al meglio le risorse enogastronomiche del territorio	L'efficacia delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività, negli ambiti individuati dalla Camera di Commercio di Viterbo, è misurata attraverso gli indicatori e target strategici e di outcome annualmente definiti nell'aggiornamento del Piano della Performance. Sono altresì attivati ulteriori strumenti di analisi quali "Focus Group" e Questionari.
	Attuazione delle politiche di valorizzazione delle produzioni locali: ➤ certificazione comunitaria dei prodotti enogastronomici; ➤ attrazione dei prodotti enogastronomici tipici nel Marchio Collettivo Tuscia Viterbese	

	Attuazione delle politiche di semplificazione amministrativa : ➤ ottimizzazione dei servizi anagrafico certificativi erogati all'utenza; ➤ diffusione degli strumenti per la digitalizzazione delle imprese; ➤ sostegno e promozione degli Sportelli Unici Attività Produttive	
	Attuazione di politiche di tutela del mercato e dei consumatori mediante il rafforzamento dei servizi di metrologia legale e la vigilanza ed il controllo sui prodotti.	
	Attuazione delle politiche di tutela della proprietà industriale ed intellettuale mediante il rafforzamento degli sportelli Brevetti e Marchi	
	Attuazione delle politiche di innovazione nei servizi di regolazione del mercato con riferimento in particolare alla promozione dei servizi di conciliazione e mediazione	
	Attuazione delle politiche di diffusione di informazioni economico – statistiche in modo particolare mediante i siti internet istituzionali della Camera di Commercio e dell'Azienda Speciale, e mediante la pubblicazione e diffusione della rivista economica mensile Tuscia Economica	
B) <i>Attuazione dei Piani e dei Programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse</i>	Stato di attuazione del Programma Pluriennale di mandato e dell'aggiornamento annuale presente nella Relazione Previsionale e Programmatica sia in termini di effettivo raggiungimento degli obiettivi che in termini di rispetto delle fasi e dei tempi previsti (avanzamento). <i>Lo stato di attuazione del Programma Pluriennale e degli obiettivi annuali definiti nella Relazione Previsionale e</i>	L'Organismo Indipendente di Valutazione redige annualmente la Relazione sullo stato delle attività e la Relazione sulla Performance, finalizzate ad evidenziare gli scostamenti fra le attività poste in essere e i programmi individuati dal Consiglio, e fra i risultati programmati ed i risultati raggiunti con l'analisi delle cause di eventuali scostamenti allo scopo di individuare le modalità e i termini per il miglioramento alle azioni strategiche e dei servizi

	<i>Programmatica è valutato mediante la misurazione degli scostamenti fra i target di risultato programmati e quelli effettivamente raggiunti al termine dell'esercizio.</i>	camerali. Nello svolgimento della propria attività e nella redazione delle relazioni l'O.I.V. è coadiuvato dallo Staff per il Controllo di Gestione che con cadenza trimestrale verifica lo stato di attuazione dei programmi operativi tramite schede di reportistica e rilevazione di indicatori di efficienza, efficacia e qualità.
	Stato di attuazione dei programmi risultanti dal preventivo annuale economico, dal budget direzionale	Nella Relazione sullo stato delle attività l'Organismo Indipendente di Valutazione dà evidenza anche del grado di utilizzazione, quindi dell'efficienza con cui sono state impiegate le risorse economiche programmate.
C) Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive	Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi erogati dalla C.C.I.A.A. di Viterbo	Il grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi e delle attività camerali è misurato mediante i seguenti strumenti: ➤ Analisi di customer satisfaction; ➤ Utilizzo di questionari
D) Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione dei piani e programmi	Azioni relative alla riprogettazione organizzativa dell'Ente mediante l'informatizzazione dei processi, la dematerializzazione dei flussi documentali e l'adeguamento della struttura organizzativa e dei processi alle esigenze dettate dalle novità legislative.	La modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione dei piani e dei programmi sono misurate attraverso indicatori che consentono di misurare il grado di efficienza ed efficacia dei processi e nella gestione delle risorse.
	Azioni finalizzate alla formazione e all'incremento delle competenze professionali del personale	Le competenze professionali del personale sono valorizzate attraverso la partecipazione ad iniziative di formazione e aggiornamento professionale secondo un piano di formazione adottato annualmente dall'Amministrazione che tiene conto delle specificità dei ruoli e delle esigenze in base alle funzioni svolte.
E) Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli	Sviluppo dei processi di coinvolgimento delle imprese e dei professionisti che rappresentano i principali	Mediante indagini di customer satisfaction, indicatori di efficacia e questionari su specifiche iniziative promozionali della

<i>utenti e i destinatari dei servizi anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione</i>	stakeholders della Camera di Commercio.	Camera di Commercio viene rilevato il grado di soddisfazione degli stakeholders esterni. Annualmente viene redatto e presentato ai principali stakeholders della Camera di Commercio il Bilancio Sociale mediante il quale l'Amministrazione "rende conto" dell'attività svolta e del "valore aggiunto" prodotto a beneficio delle imprese, dei consumatori, dei lavoratori ed in generale del mercato e del territorio.
<i>F) Efficienza nell'impiego delle risorse con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi</i>	Efficienza nell'erogazione dei servizi	Misurazione dei costi unitari degli output dei servizi camerali e dei tempi medi dei procedimenti.
<i>G) Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi</i>	Volumi e qualità delle pratiche gestite dai servizi anagrafico certificativi e tempi medi procedimento Volumi dei certificati e visure camerali erogati Volumi conciliazioni e mediazioni Tempi medi di liquidazione delle fatture	Indicatori che consentono di misurare il volume delle pratiche e i tempi medi di conclusione del procedimento attraverso l'elaborazione dei dati presenti negli archivi e nei sistemi informativi camerali.
<i>H) Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità</i>	Realizzazione di interventi specifici per la promozione delle pari opportunità.	Indicatori di output di specifici progetti.

Tab. 2 Ambiti di misurazione della performance individuale dei dirigenti

Ambiti di misurazione previsti dal D.Lgs. 150/2009 art. 9	Elenco degli ambiti di misurazione e relativi strumenti di misurazione della performance individuale dei dirigenti
<i>a. Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità</i>	Per ciascuna Area Dirigenziale sono predisposte specifiche schede che individuano gli ambiti di valutazione, gli oggetti specifici di valutazione ed i relativi indicatori. In particolare la valutazione del dirigente risulta legata anche al comportamento e alle iniziative assunte riguardo l'aspetto organizzativo e funzionale della propria area in ragione del miglioramento delle relative performance e della professionalità propria e dei propri collaboratori e del superamento delle criticità eventualmente esistenti e manifestatesi nel corso dell'anno.

b. <i>Raggiungimento di specifici obiettivi individuali</i>	Per ciascun dirigente si individuano specifici obiettivi individuali che possono essere qualitativi o quantitativi a seconda delle specifiche attività svolte o progetti assegnati, rispetto ai quali sono individuati gli indicatori di misurazione ed i pesi.
c. <i>Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura; competenze professionali e manageriali dimostrate</i>	La qualità del contributo che il personale dirigenziale apporta alla performance generale della struttura è misurata attraverso: - la valutazione del grado di partecipazione nella definizione delle tematiche di complessivo interesse dell'Ente e/o della funzione dirigenziale e alla loro gestione secondo principi di collaborazione e disponibilità al raggiungimento delle necessarie intese e alla loro realizzazione; - i risultati conseguiti complessivamente a livello aziendale misurati mediante l'indice progettuale-strategico, l'indice economico-finanziario e l'indice di assenteismo.
d. <i>Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite significativa differenziazione dei giudizi</i>	I Dirigenti valorizzano il lavoro di ciascun dipendente assegnando un punteggio differente a seconda dei diversi livelli di performance individuale.

Ambiti di misurazione previsti dal D.Lgs. 150/2009 art. 9	Elenco degli ambiti di misurazione e relativi strumenti di misurazione della performance individuale del personale non dirigenziale
a. <i>Raggiungimento di specifici obiettivi individuali</i>	Per ciascuna unità di personale si individuano specifici obiettivi individuali che possono essere qualitativi o quantitativi a seconda delle specifiche attività svolte o progetti assegnati, rispetto ai quali sono individuati gli indicatori di misurazione ed i pesi.
b. <i>Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali dimostrate, comportamenti professionali ed organizzativi</i>	Ciascuna unità di personale è valutata anche in base alla performance complessiva secondo le risultanze della valutazione del "comportamento organizzativo". Tale area di valutazione si basa su una lista di comportamenti e atteggiamenti ritenuti dal sistema rilevanti ai fini del concorso individuale alla performance collettiva.

4. LA METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

4.1 Il modello adottato

Il sistema di misurazione e valutazione della performance sviluppato dalla Camera di Commercio di Viterbo si basa su un approccio di analisi di tipo olistico, ovvero si considera l'Ente camerale nel suo complesso ove tutti gli elementi organizzativi interagiscono fra loro e contribuiscono al suo funzionamento.

In quest'ottica la performance complessiva dell'Ente non è semplicemente la sommatoria delle performance dei singoli elementi organizzativi, è piuttosto il risultato dell'insieme delle relazioni esistenti fra le varie

componenti dell'organizzazione e delle varie attività dell'Ente per cui si determina una stretta interconnessione fra la performance organizzativa e la performance individuale.

In particolare in sede di programmazione pluriennale sono individuati gli obiettivi strategici funzionali al perseguimento della *mission* istituzionale, rispetto ai quali, secondo gli indirizzi generali degli organi politici, sono individuati annualmente gli obiettivi gestionali ed operativi che consentono di collegare la performance organizzativa complessiva con la performance delle singole unità operative in cui si articola l'organizzazione dell'Ente.

Per ciascun obiettivo strategico e gestionale sono individuati opportuni indicatori di outcome/output ai quali è associato un target di risultato atteso.

Il processo di valutazione avviene tramite il confronto tra il valore assunto dagli indicatori prescelti e i rispettivi target, verificando a consuntivo il raggiungimento dei risultati attesi.

La struttura preposta al controllo di gestione procede al monitoraggio periodico sulla base dei dati forniti da ciascuna Area Organizzativa, evidenziando gli eventuali scostamenti delle attività e dei risultati conseguiti rispetto alle linee programmatiche delineate dagli organi politici in sede di pianificazione strategica allo scopo di determinare modalità di miglioramento nell'espletamento delle attività dei servizi camerali.

4.2 Requisiti per la misurazione della performance organizzativa

Il Sistema di valutazione adottato dalla Camera di Commercio di Viterbo presenta i seguenti requisiti:

1. Per ciascuna "Area Strategica" individuata nell'ambito del Programma Pluriennale, sono definiti gli obiettivi strategici ed i corrispondenti indicatori;
2. L'impatto dell'attività dell'Ente sugli stakeholders esterni è misurato mediante gli indicatori di *outcome e di output*;
3. Per ciascun obiettivo strategico sono definiti i *Key Performance Indicator* (KPI) con valenza triennale;
4. Per ciascun KPI sono definiti i target annuali. La misurazione annuale dei risultati raggiunti è necessaria per valutare lo scostamento tra il risultato atteso e quello effettivamente conseguito per adottare le misure idonee alla correzione di eventuali scostamenti;
5. Secondo la logica così detta "*a cannocchiale*" sono individuati gli obiettivi operativi ed i relativi indicatori, propedeutici al raggiungimento degli obiettivi strategici;
6. Per ciascun obiettivo operativo sono definiti i *Key Performance Indicator* (KPI) con valenza annuale;
7. La misurazione trimestrale dei valori raggiunti è necessaria per valutare il grado di raggiungimento dei risultati per adottare le misure idonee alla correzione di eventuali scostamenti rispetto alle attese;
8. Per ciascun obiettivo operativo sono definiti tempi, risorse e responsabilità organizzative.

Gli indicatori *strategici* e di *outcome* misurano la performance organizzativa e complessiva della Camera di Commercio, mentre gli indicatori di *output* dei programmi operativi e quelli di efficienza ed efficacia nell'utilizzo delle risorse misurano la performance della singola Area Dirigenziale.

La rilevazione degli obiettivi strategici viene effettuata mediante la reportistica appositamente predisposta dallo Staff del Controllo di Gestione.

Per ogni obiettivo strategico la scheda di rilevazione contiene tutte le informazioni inerenti l'Area Strategica, i target da raggiungere nel triennio di riferimento e le risorse ad esso destinate:

AREA STRATEGICA	Descrive l'Area strategica nel cui ambito opera l'indicatore
Programma Strategico	Descrive la tipologia di bisogni che rende necessaria la definizione di un obiettivo e lo scenario di riferimento
Obiettivo Strategico	Descrive l'obiettivo da raggiungere
Risultati Attesi	Descrive i target da raggiungere nel triennio
KPI	Indicatore che misura il grado di raggiungimento dell'obiettivo prefissato

Per ciascun KPI sono individuati i seguenti elementi caratteristici:

ALGORITMO DI CALCOLO KPI	Descrive la formula per il calcolo dell'obiettivo raggiunto
Descrizione del KPI	Descrizione generica dell'indicatore
Risultato atteso	Target
Periodicità della rilevazione	Indica la frequenza di rilevazione dell'indicatore

Al fine della rilevazione periodica dei dati, per ciascun KPI sono individuati i seguenti elementi:

NOME DELL'INDICATORE	
Descrizione dell'indicatore	
Algoritmo di calcolo KPI	
Risultato Atteso anno...	
Risultato I Trimestre	
Risultato II Trimestre	
Risultato III Trimestre	
Risultato IV Trimestre	
Risultato conseguito anno...	

Le schede anagrafiche relative agli obiettivi operativi tengono conto del carattere multidimensionale della performance delle singole attività svolte e dei servizi erogati. Ciascuna attività e ciascun servizio possono essere valutati sulla base di criteri quantitativi, qualitativi, di efficienza, efficacia, soddisfazione dell'utente etc. .

Per ogni singolo obiettivo operativo la scheda anagrafica contiene i seguenti elementi descrittivi:

AREA ORGANIZZATIVA – UNITA' OPERATIVA	
Dirigente Responsabile	
AREA STRATEGICA	
OBIETTIVO STRATEGICO	Descrizione obiettivo strategico
OBIETTIVO OPERATIVO	Descrizione obiettivo e programma operativo
Risultati attesi	Descrive i target da raggiungere
KPI	Indicatore che misura il grado di raggiungimento dell'obiettivo prefissato

Al fine della rilevazione periodica dei dati, per ciascun KPI sono individuati i seguenti elementi:

NOME DELL'INDICATORE	
Descrizione dell'indicatore	
Algoritmo di calcolo KPI	
Risultato Atteso anno...	
Risultato I Trimestre	
Risultato II Trimestre	
Risultato III Trimestre	
Risultato IV Trimestre	
Risultato conseguito anno...	

Il monitoraggio della “Performance” è integrato dalla rilevazione sulla “*customer satisfaction*” mediante interviste effettuate a campioni significativi di utenti realizzate al fine di valutare l'attività dell'Ente nel suo complesso e la qualità percepita di alcuni specifici servizi erogati individuati dall'Amministrazione.

La rilevazione ha le seguenti finalità perseguite:

1. Misurare il livello di qualità percepita dall'utente;
2. Risolvere eventuali insoddisfazioni;
3. Rilevare opportunità di miglioramento;
4. Azioni correttive.

Unitamente alla verifica del livello di soddisfazione degli utenti esterni, è misurata anche la soddisfazione degli stakeholders interni mediante apposite rilevazioni sul “*benessere organizzativo*”. Tali rilevazioni oltre ad essere un importante strumento di comunicazione in quanto agevolano e stimolano il dialogo ed il confronto fra i vertici dell'Amministrazione, i responsabili delle Unità Organizzative e i diretti collaboratori, sono necessari strumenti di supporto per la valutazione dell'efficacia ed il miglioramento dell'azione amministrativa e l'implementazione di mutamenti organizzativi e procedurali.

5. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa si articola nelle seguenti fasi:

1. Pianificazione Strategica;
2. Programmazione e Controllo;
3. Rendicontazione e Trasparenza.

1. Pianificazione Strategica

La Pianificazione strategica è la prima fase del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'Ente. Rientra nelle competenze di indirizzo politico del Consiglio Camerale che definisce gli obiettivi strategici pluriennali, avvalendosi del supporto dell'OIV e dei funzionari di vertice dell'Amministrazione.

In questa fase, al fine di definire una efficace strategia a sostegno dello sviluppo del territorio e delle imprese della provincia, è imprescindibile l'analisi dell'assetto organizzativo interno, del quadro normativo generale, del contesto economico locale, nazionale ed internazionale, delle dinamiche imprenditoriali e sociali.

Gli indirizzi generali individuati sono definiti nel Programma Pluriennale, approvato dal Consiglio, di norma per un periodo di tempo corrispondente al mandato.

Dal Programma Pluriennale si articolano il Programma strategico e gli obiettivi strategici che a loro volta si sviluppano in Programmi, obiettivi operativi, ed azioni (progetti), di cui si dà conto nel Piano della Performance che si estende su un arco temporale triennale con aggiornamento annuale approvato dalla Giunta Camerale entro il 31 gennaio.

Il Piano della Performance aggiorna, ove necessario anche i contenuti del Programma Pluriennale ed esplicita, accanto a obiettivi strategici ed operativi, anche specifici indicatori e target.

La Performance complessiva dell'Ente si sviluppa secondo una logica così detta a cannocchiale per cui ad ogni obiettivo strategico sono collegati uno o più indicatori strategici e di outcome e, a cascata in obiettivi operativi ed indicatori di output. Al riguardo è particolarmente esplicativo *“l'Albero della Performance”* rappresentato nel Piano della Performance.

2. Programmazione e Controllo

La programmazione, ovvero la declinazione operativa della pianificazione strategica, si realizza con la predisposizione dei seguenti documenti:

- Relazione Previsionale e Programmatica;
- Bilancio Preventivo e Relazione al Bilancio Preventivo;
- Definizione del Budget Direzionale;
- Definizione dei progetti operativi, degli indicatori e assegnazione alle Aree Dirigenziali;
- Individuazione ed assegnazione degli obiettivi individuali del Segretario Generale, dei Dirigenti e del Personale.

Con la Relazione Previsionale e Programmatica, approvata dal Consiglio, si realizza l'aggiornamento annuale del Programma Pluriennale, ovvero la programmazione operativa annuale.

Nel documento sono infatti illustrati, in corrispondenza degli obiettivi strategici, i programmi operativi e i progetti che si intendono sviluppare nell'anno di riferimento.

L'approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica, individuando gli obiettivi annuali, è propedeutica alla definizione del Bilancio Preventivo e del Budget Direzionale.

Nel Preventivo e nella Relazione al Preventivo sono esplicitate le risorse destinate ad ogni funzione istituzionale e ad ogni Programma.

Nel Budget Direzionale approvato dalla Giunta sono indicati i centri di responsabilità, gli indicatori per la valutazione dei responsabili delle aree organizzative, i progetti, i risultati attesi e le risorse finanziarie necessarie.

3. Rendicontazione e Trasparenza

Il Ciclo della Performance si chiude con l'attività di rendicontazione e trasparenza che si concretizza nella predisposizione della **Relazione sulla Performance** e della **Relazione annuale sul sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni**.

Sono attività che l'Ente pone in essere per rappresentare il livello di performance raggiunto durante il periodo di riferimento e portare i propri interlocutori, interni ed esterni, a conoscenza dei risultati raggiunti, utilizzando diversi strumenti di cui, primo fra tutti, il sito internet istituzionale, quindi le Giornate della Trasparenza e la pubblicazione e diffusione del Bilancio Sociale.

La rendicontazione si basa sui risultati dell'attività di monitoraggio delle attività e degli obiettivi assegnati ai responsabili delle varie unità organizzative.

Il monitoraggio è effettuato con cadenza trimestrale, a cura dello Staff per il Controllo di Gestione che si avvale delle schede di programmazione delle attività progettuali e delle schede report.

Con periodicità semestrale l'OIV, avvalendosi dello Staff per il Controllo di Gestione, rappresenta alla Giunta l'andamento delle attività ed il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi.

Laddove si renda necessario un approfondimento sugli esiti del controllo della performance organizzativa il Segretario Generale con il supporto dello Staff per il Controllo di Gestione effettua incontri finalizzati all'analisi dei report con i responsabili delle unità organizzative coinvolte al fine di mantenere un adeguato livello di coordinamento all'interno dell'Ente Camerale e concorda le azioni necessarie.

La chiara attribuzione delle responsabilità ai soggetti coinvolti, nella redazione delle schede di programmazione e report e la tracciabilità dei dati garantiscono l'affidabilità e la funzionalità del Sistema.

Nella Relazione sulla Performance il Segretario Generale, analizzate le attività e i progetti dell'Ente, ne evidenzia gli scostamenti rispetto ai programmi ed i target individuati dal Consiglio.

Sono pertanto confrontati i valori degli indicatori attesi con quelli raggiunti ad ogni livello, strategico ed operativo.

La Relazione sulla Performance approvata dalla Giunta Camerale entro il 30 giugno evidenzia quindi il livello di performance raggiunto dall'Ente e le modalità di miglioramento nell'espletamento delle attività e dei servizi camerali.

L'O.I.V. elabora invece una Relazione Annuale, ai sensi dell'articolo 14, co. 4, lett. A) della Legge 150/2009, relativa al sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni.

6. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI

Scopo principale della misurazione e valutazione della performance individuale è quello di evidenziare il contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi della struttura organizzativa e dell'Amministrazione nel suo complesso, premiando la performance individuale con opportuni sistemi incentivanti e promuovendo la corretta gestione delle risorse umane.

A tal fine, a decorrere dall'anno 2013, la Camera di Commercio di Viterbo ha adottato un Sistema di valutazione delle prestazioni in grado di creare un più stretto collegamento tra la performance organizzativa e la performance individuale.

Il Sistema si sviluppa su due livelli organizzativi: il personale dirigenziale ed il personale non dirigenziale, differenziato per categorie professionali.

Per i dirigenti sono individuati obiettivi coerenti con la posizione dirigenziale occupata e correlati alle priorità strategiche dell'Ente.

Per il personale non dirigenziale sono individuati specifici obiettivi individuali correlati al conseguimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza e dei risultati generali della struttura.

Il Sistema prende in considerazione 2 dimensioni valutative:

- una *qualitativa* volta a misurare la qualità del contributo apportato dai singoli alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, funzionale all'espletamento della performance complessiva dell'Ente Camerale;
- una *quantitativa* volta a misurare il livello di raggiungimento degli obiettivi mediante opportuni indicatori correlati ai valori attesi di risultato.

Il Sistema di misurazione e valutazione adottato dalla Camera di Commercio di Viterbo si basa su criteri meritocratici in base ai quali si premiano i singoli componenti dell'organizzazione previa verifica dei risultati raggiunti rispetto a quelli attesi nell'arco dell'anno. Si tiene conto altresì delle attitudini professionali e delle competenze organizzative al fine di garantire una adeguata differenziazione dei giudizi in relazione ai diversi ambiti funzionali.

Questo sistema di misurazione, attraverso il monitoraggio costante dei livelli di performance, consente alla Camera di Commercio di Viterbo, in base alle informazioni acquisite, di promuovere azioni di

Allegato alla Determinazione del Segretario Generale n. 161 del 10/04/2013 miglioramento dell'apparato organizzativo e di sviluppo delle competenze professionali tese ad eliminare eventuali criticità riscontrate rendendo possibile quel processo di miglioramento continuo auspicato dalla Legge n. 150/2009.

7. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

7.1 La valutazione del Segretario Generale

A inizio anno il Segretario Generale riceve gli obiettivi dalla Giunta Camerale:

OBIETTIVI DI RELAZIONE E COORDINAMENTO

Favorire la circolazione delle informazioni all'interno della struttura, creare reti relazionali

Razionalizzare e semplificare le procedure operative ai fini del miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa

OBIETTIVI DI GESTIONE

Promozione di politiche di gestione finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo interno e del grado di soddisfazione dell'utenza .

OBIETTIVI DI PROGRAMMAZIONE

Promozione, nell'ambito della struttura camerale, della cultura dell'orientamento ai risultati e della responsabilizzazione al loro conseguimento.

Il grado di realizzazione dei predetti obiettivi è oggetto di esame da parte dell'O.I.V. che ne relaziona annualmente alla Giunta per la relativa valutazione che non può prescindere dalla valutazione dell'operato complessivo dell'Ente.

7.2 La valutazione dei Dirigenti

Il Segretario Generale assegna gli obiettivi ai dirigenti responsabili di Area, unitamente al budget di loro competenza. La valutazione dei dirigenti, effettuata dal Segretario Generale sulla base dei dati forniti dall'Organo di valutazione strategica, si basa sui seguenti elementi di giudizio: grado di raggiungimento degli obiettivi, comportamento organizzativo, grado di partecipazione nella definizione delle tematiche di complessivo interesse dell'Ente e/o della funzione dirigenziale. L'Ufficio Controllo di Gestione supporta

l'O.I.V. nelle attività di raccolta dei dati di monitoraggio degli indicatori che sono trasmessi trimestralmente dai Dirigenti all'Ufficio per la successiva analisi da parte dell'O.I.V. .

7.3 La valutazione del personale non dirigenziale

Ciascun dirigente assegna gli obiettivi ai responsabili dei servizi e delle strutture di staff e, attraverso il loro supporto, ai dipendenti che appartengono all'Area del dirigente.

Questa prima fase si realizza entro il mese di febbraio di ciascun anno. Si effettua mediante specifici colloqui individuali e si formalizza attraverso la scheda di valutazione delle prestazioni in cui vengono riportati tutti gli elementi di valutazione: obiettivi assegnati, comportamenti organizzativi richiesti, risultati attesi, criteri di misura, peso percentuale dei singoli obiettivi.

Durante l'anno, tra i mesi di giugno e settembre, laddove il dirigente ne ravvisi la necessità, vengono svolti uno o più colloqui tra dirigente e valutato allo scopo di verificare l'andamento delle attività dell'organizzazione, il livello delle prestazioni, correggere gli obiettivi assegnati a inizio anno a causa di sopraggiunte variazioni, tarare più precisamente le azioni già assegnate o ri-orientare comportamenti associati agli obiettivi.

Nella fase conclusiva dell'anno, ciascun dirigente, avvalendosi anche della collaborazione dei responsabili dei servizi e delle strutture di staff, individua i risultati raggiunti a livello individuale da ciascun dipendente.

La fase finale del processo di valutazione delle prestazioni si conclude nel mese di gennaio. In questo periodo, infatti sono valutati i risultati complessivi dell'Ente e del Segretario Generale che a sua volta, valuta i Dirigenti e riavvia il processo di valutazione assegnando loro gli obiettivi per il nuovo anno.

8. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Le procedure conciliative sono quelle previste dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

In particolare le procedure conciliative per il personale dirigenziale sono disciplinate dal D.Lgs. 165/2001 e s.m.i. Gli articoli 21 e 22 della citata norma prevedono che il mancato raggiungimento degli obiettivi assegnati può comportare l'impossibilità di rinnovo dell'incarico, la revoca dello stesso ovvero il recesso dal rapporto di lavoro secondo le disposizioni del contratto collettivo.

I suddetti provvedimenti sono adottati previo parere del Comitato dei Garanti. Il Comitato è altresì ascoltato nei casi in cui il Dirigente violi il dovere di vigilanza sul rispetto da parte del personale assegnato ai propri uffici degli standard minimi qualitativi fissati che può comportare la decurtazione della retribuzione di risultato in misura proporzionata alla gravità della violazione fino ad una quota dell'80%.

Relativamente al personale non dirigenziale le procedure conciliative sono disciplinate dal CCNL anni 2001-2005 – Regioni e Autonomie Locali che prevede la possibilità per il personale dipendente che non si ritenga soddisfatto della valutazione conseguita di esperire un ulteriore confronto con il proprio dirigente secondo le seguenti modalità:

- richiesta scritta entro 5 giorni lavorativi dall'avvenuta conoscenza;
- tempestiva convocazione da parte del dirigente e comunque non oltre 10 giorni dalla richiesta;
- eventuale assistenza di un rappresentante sindacale a tal fine individuato all'atto della richiesta.

9. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI

Il Sistema di misurazione e valutazione descritto è in gran parte operativo già prima della c.d. Riforma Brunetta (D.Lgs. 150/2009) e risulta coerente con i suoi principi ispiratori, pur essendo passibile di ulteriori interventi di miglioramento soprattutto per quanto concerne il Sistema di valutazione delle prestazioni individuali al fine di correlare sempre più e meglio ai risultati generali dell'Ente e agli obiettivi dell'Organizzazione nel suo complesso.