



**Camera di Commercio**  
Venezia Rovigo Delta Lagunare

## IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

0	11/04/2016	Delibera di Giunta
Revisione	Data	Approvazione

## Sommario

<i>Premessa</i> .....	3
1. <i>La Descrizione del Sistema</i> .....	6
1.1 Caratteristiche della CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare.....	6
1.2 La misurazione e la valutazione della performance organizzativa .....	17
1.3. La misurazione e la valutazione della performance individuale.....	356
1.4. La Trasparenza.....	38
1.5. Modalità per promuovere il miglioramento del sistema .....	40
2. <i>Il processo</i> .....	41
2.1 Le fasi .....	41
2.2 Tempi .....	46
2.3 Modalità .....	46
3. <i>Soggetti e Responsabilità</i> .....	49
4. <i>Le procedure di conciliazione</i> .....	49
5. <i>Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti</i> .....	51

## ALLEGATI

Allegato 1: Organigramma

Allegato 2: Mappatura dei processi

Allegato 3: Schemi Mappa Strategica Pluriennale e Annuale

Allegato 4: Schemi Cruscotti di Ente/Area/Obiettivi individuali

Allegato 5: Sistema di Valutazione prestazione individuale personale dirigente

Allegato 6: Sistema di Valutazione prestazione individuale personale non dirigente

Allegato 7: Check-List – Matrice Fase - Attività – Metodologie e strumenti operativi –  
Flow-Chart di processo (Ciclo di Gestione della performance)

Allegato 8: Timing

Allegato 9: Reporting

Allegato 10: Matrice ruoli e responsabilità

## Premessa

L'art. 7 del D.Lgs. n. 150 del 27/10/2009 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", introduce per le Pubbliche Amministrazioni la necessità di dotarsi del "Sistema di misurazione e valutazione della performance" inteso come insieme coerente ed esaustivo delle metodologie, modalità e azioni attraverso le quali l'ente è in grado di pervenire in modo sistemico a misurare e valutare le performance organizzative e individuali.

Tale normativa ha innovato profondamente la disciplina dei controlli interni delle pubbliche amministrazioni stabilendo l'adozione di un sistema volto al miglioramento della qualità dei servizi da perseguire attraverso la crescita delle competenze professionali e la valorizzazione del merito.

In particolare, ogni amministrazione è tenuta a misurare e valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso e ai singoli dipendenti (art. 3 D.Lgs. 150/2009), secondo le norme previste dal medesimo decreto e in conformità alle direttive impartite da un apposito organismo che, inizialmente era individuato nella CIVIT – Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità (poi divenuta ANAC) e, ora, nel Dipartimento della funzione pubblica (DFP). In tale contesto, il presente documento assume la forma di un Manuale Operativo in grado di regolare il processo di misurazione e valutazione della performance dell'ente camerale ed a tal fine si propone una breve descrizione dei punti principali inerenti al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare.

Il Sistema di Misurazione si colloca all'interno del più ampio percorso di trasformazione richiesto alle pubbliche amministrazioni che, a vario livello, vengono coinvolte nel processo di riforma avviato con l'emanazione del D. Lgs. 150/09 e volto alla promozione del miglioramento della Performance.



Nello specifico, lo stesso si presenta come lo strumento che, da un lato, dà attuazione ai principi della riforma, dall'altro conferisce l'operatività richiesta al processo stesso, andando a descrivere non solo l'assetto metodologico-organizzativo del sistema in essere ma anche la dinamicità richiesta per il suo funzionamento.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione rappresenta, quindi, l'insieme delle metodologie, delle modalità operative, delle azioni, dei processi e degli strumenti che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della performance che si sviluppa su due differenti, sebbene interconnessi, livelli:

- performance organizzativa, che prende in considerazione i risultati prodotti da un soggetto nel suo insieme e/o dalle singole articolazioni della sua struttura,
- performance individuale (dirigenti e personale non dirigente) che prende in considerazione il raggiungimento di specifici obiettivi ed il contributo individuale alla performance organizzativa.

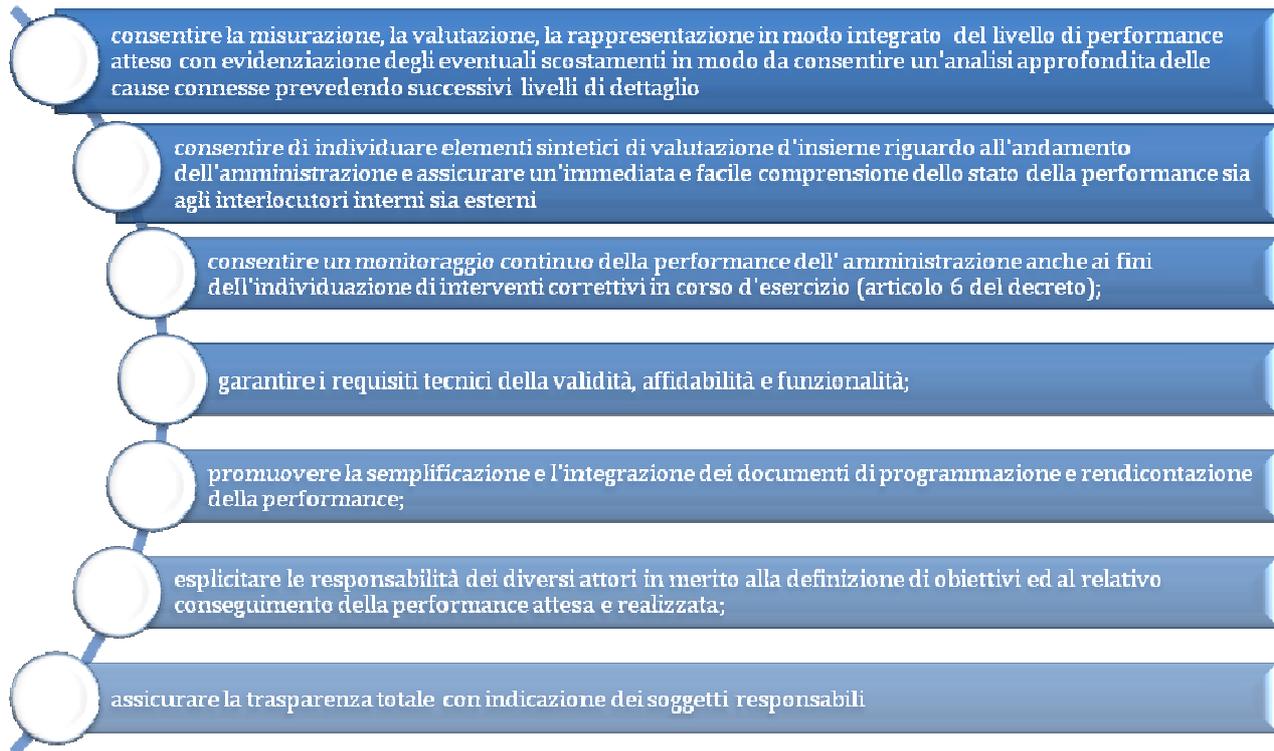
Il documento, procedendo ad una contestualizzazione e personalizzazione dei principi generali disciplinati dalla norma e regolati, in passato, dagli interventi della CIVIT, ora dal Dipartimento della Funzione Pubblica, nonché dalle Linee Guida emanate da Unioncamere Nazionale, propone il "Modello di Funzionamento" del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa ed individuale della CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare. Tale modello è in grado di rispettare le esigenze organizzativo - gestionali, nonché il livello di maturità dei sistemi di pianificazione e controllo in essere - già patrimonio delle due ex CCIAA di Venezia e CCIAA di Rovigo dal cui accorpamento nasce la nuova Camera come effetto dell'applicazione dei principi definiti dal DPR 254/05 - dando avvio al reale sviluppo del Ciclo di Gestione della Performance.

Al fine di garantire tale dinamicità e la flessibilità del Sistema, il documento prevede una sezione "Allegati", dove verranno approfonditi i principali temi in termini di soluzioni operative e metodologiche e strumentali.

In linea con gli indirizzi forniti da CIVIT e le indicazioni fornite da Unioncamere Nazionale<sup>1</sup>, il Sistema di Misurazione e Valutazione deve essere strutturato in modo tale da rispettare i seguenti principi:

---

<sup>1</sup> Delibere CIVIT n° 89/2010, n° 104/2010 e n° 1/2012; Unioncamere "Ciclo di gestione della performance - Linee guida per le Camere di commercio"; Unioncamere "Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - Guida e indicazioni utili per la definizione del sistema e la redazione del documento -"



e secondo un'articolazione del Ciclo di gestione della performance su cinque Fasi che costituiscono un riferimento al tempo stesso, logico e temporale:

1. pianificazione strategica
2. programmazione e controllo
3. misurazione e valutazione della performance organizzativa
4. performance individuale e gestione delle risorse umane
5. rendicontazione e trasparenza

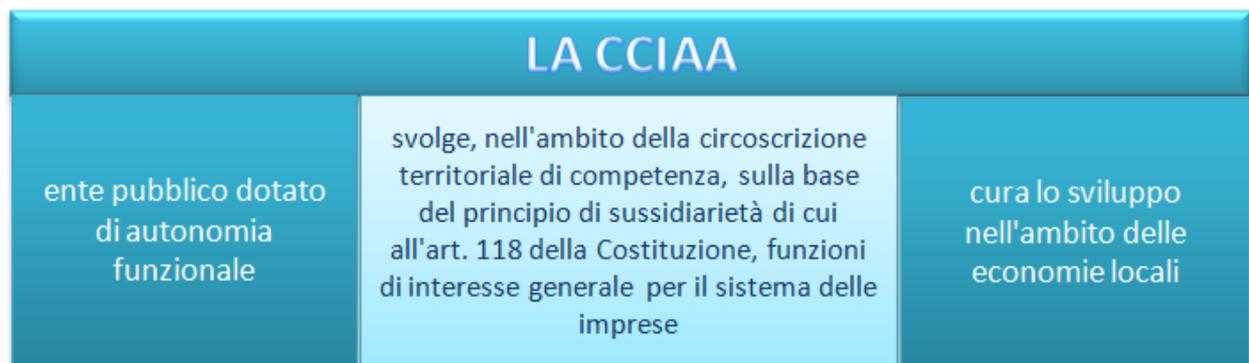
## 1. La Descrizione del Sistema

La presente sezione è volta all'individuazione delle principali variabili organizzativo-gestionali che sono alla base della caratterizzazione della CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare la cui analisi ha condotto alla contestualizzazione dei principi di carattere generale, come previsti dall'alternarsi della produzione normativa, al fine di produrre un Sistema personalizzato, elemento imprescindibile per l'efficacia dei processi di miglioramento della performance. Tale analisi è funzionale, altresì, alla descrizione delle principali scelte operate in termini di organizzazione e gestione operativa dell'attività al fine di garantire il perseguimento delle aree strategiche di intervento.

### 1.1 Caratteristiche della CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare

#### Identikit istituzionale

Ai sensi dell'art. 1 della Legge 580/93: *Riordinamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura*, la Camera di Commercio Industria ed Artigianato è:



Dopo oltre quindici anni da tale importante intervento normativo, il legislatore nazionale ha voluto nuovamente intervenire con il d.lgs. n. 23/2010 consolidando ciò che la Corte Costituzionale fin dal 1995, aveva affermato come principio, definendo le camere di commercio con la singolare e significativa definizione di Autonomie funzionali ed attribuendo al Sistema nuovi ed importanti compiti oltre alla ridefinizione del ruolo nel panorama delle Istituzioni locali, della mission, della organizzazione e della governance.

Le principali novità introdotte possono essere così sinteticamente riassunte:

- una nuova identità per le camere di commercio con conseguente affermazione del concetto di "sistema camerale"

- un rafforzamento ed ampliamento dei compiti e delle funzioni
- una migliore e più efficiente organizzazione delle risorse

Con il D.M. 156 del 4 agosto 2011 è stato completato il processo di coinvolgimento di tutti gli attori economici, comprese le professioni, aggiungendo un tassello fondamentale alla rappresentanza nell'ambito del Consiglio camerale.

Più recentemente, come accennato nelle premesse, il sistema camerale è stato coinvolto ed è tuttora interessato ad un processo di razionalizzazione e riforma che, ad oggi, vede operare:

- una riduzione del diritto annuale che le imprese corrispondono alle CCIAA (35% per l'anno 2015, 40% per l'anno 2016 e 50% a decorrere dall'anno 2017) – arti. 28 del D.L. 90/2014;
- una serie di deleghe al Governo chiamato a decidere anche in materia di riforma delle Camere di Commercio con particolare riguardo alla ridefinizione di compiti e funzioni, al ridimensionamento del numero delle Camere e delle loro Aziende e alle conseguenti azioni in materia di organici e personale - Legge 124/2015 (così detta riforma Madia).

La Camera di Commercio Venezia Rovigo Delta Lagunare, in continuità con l'operato delle precedenti Camere accorpate, e pur nella riduzione delle relative risorse, assicura le funzioni di supporto e promozione degli interessi generali delle imprese, in primis azioni di supporto nell'innovazione e nell'accesso al credito, attraverso bandi e finanziamenti alle imprese su linee dedicate, funzioni di studio e monitoraggio dei dati sull'economia locale e di promozione delle attività di regolazione del mercato e tutela del consumatore, con l'obiettivo di offrire:

- trasparenza degli operatori economici, tramite il registro delle imprese;
- competenza e affidabilità di molte categorie di operatori economici, tramite la gestione e la tenuta di una serie di albi, ruoli, elenchi;
- correttezza e affidabilità finanziaria degli operatori commerciali, tramite il registro informatico dei protesti;
- sostegno allo sviluppo delle infrastrutture di interesse generale, tramite le partecipazioni societarie;
- interventi di regolazione del mercato, tramite la tutela della proprietà industriale, le attività del servizio metrico, conciliazione ed arbitrato, tutela del consumatore, consulenza sui contratti commerciali ecc.;
- interventi formativi e promozionali a favore dell'economia locale, della nuova impresa, dell'internazionalizzazione, ecc.;

- sostegno alla cultura dell'innovazione e dell'impresa socialmente responsabile
- azioni di valorizzazione delle risorse del territorio.

## Le origini

Il 20 luglio 2015, data di insediamento del nuovo Consiglio camerale, nasce la nuova Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura (CCIAA) di Venezia Rovigo Delta – Lagunare, istituita con decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 23 ottobre 2014, a seguito delle deliberazioni di accorpamento delle due circoscrizioni territoriali (art. 1, comma 5, L. 580/1993), adottate dai rispettivi Consigli delle ex CCIAA di Venezia e di Rovigo in data 30 luglio 2014.

Si tratta della prima esperienza, a livello nazionale, di accorpamento di due Camere di Commercio che hanno responsabilmente deciso di rispondere all'esigenza di razionalizzazione e efficientamento dell'azione della pubblica amministrazione, affrontando tale significativo cambiamento forti del proprio passato e mettendo a fattore comune le esperienze e pratiche migliori.

Di seguito alcuni cenni storici legati alle due realtà:

Le origini della **Camera di Commercio di Venezia**, risalgono al Decreto del Governo Italiano del 5 febbraio 1806, confermato da Decreto Napoleonico n. 145 del 27 luglio 1811.

Sebbene già dagli inizi del 1700 la Serenissima Repubblica avesse creato un organismo denominato Deputazione al Commercio o Deputati alla Camera di Commercio con il compito di "facilitare l'esito delle mercanzie" e discutere in assemblea quindicinale lo stato del commercio e le possibili migliorie, solo agli inizi dell'800 la Camera di Commercio trovò la sua effettiva origine. Il Decreto infatti fissava l'organizzazione e poteri della Camera di Commercio di Venezia; essa aveva carattere regionale: dei 15 membri, 9 dovevano avere residenza a Venezia e gli altri 6 uno per capoluogo delle 6 province venete.

Le prime fonti relative alla nascita della **Camera di Commercio di Rovigo** documentano l'istituzione nel 1801, durante la Repubblica Cisalpina, della "Camera di cittadini cisalpini commercianti di Rovigo" che, in molti documenti ufficiali, è nominata semplicemente Camera di Commercio di Rovigo. Successivamente, con Decreto del 6 gennaio 1803 del vice-presidente della Repubblica Italiana, viene istituita la Camera primaria di commercio residente in Rovigo, insediata ufficialmente nella pretura della città il 30 agosto.

## I Valori

La Camera di Commercio Venezia Rovigo Delta Lagunare nasce dall'accorpamento delle Camere di Commercio di Venezia e Rovigo ereditando e dando continuità alle peculiarità e ai valori che erano di quest'ultime e che, pur in un contesto in forte evoluzione in ordine alla definizione della riforma del sistema camerale in ordine a risorse e funzioni, vengono ripresi anche nello Statuto approvato dal Consiglio camerale in data 19 ottobre 2015.

In particolare:

### **Art. 1 "Natura e finalità", commi 4, 5, 6 e 8**

4. La Camera di Commercio nell'espletare i compiti istituzionali, promuove lo sviluppo del sistema delle imprese appartenenti ai settori Agricoltura, Industria, Commercio e Artigianato, e di ogni altro settore economico dell'imprenditoria valorizzando -secondo il principio di sussidiarietà - l'autonomia e l'attività delle associazioni imprenditoriali, professionali, sindacali, dei consumatori, nonché delle altre formazioni sociali e libere professioni.

5. La Camera di Commercio ispira la propria azione ai principi della libera iniziativa economica, della libera concorrenza, dell'autoregolamentazione del mercato, della tutela e della dignità del lavoro. La Camera di Commercio, inoltre, tutela e persegue una economia aperta che assicuri pari opportunità, per lo sviluppo della persona nell'impresa e nel lavoro; recepisce e fa proprie le istanze delle imprese, delle professioni, dei consumatori e dei sindacati, manifestate anche attraverso le libere associazioni.

6. La Camera di Commercio si pone come soggetto promotore dell'attività propulsiva a favore delle imprese su un'area vasta che comprende la circoscrizione territoriale propria. L'attività dovrà essere dettata da un'unitarietà di azione, garantendo il supporto alle specificità e ai distretti presenti sui territori.

8. Ai fini della promozione dello sviluppo economico e delle imprese, deve essere garantita dignità e adeguato sostegno a tutta la circoscrizione, con particolare riferimento ad attività legate al capitale umano, all'innovazione tecnologica, all'internazionalizzazione ed al credito.

### **Articolo 4 "Sistema camerale e principio di sussidiarietà"**

1. La Camera di Commercio è parte di un sistema e si riconosce nella rete delle Camere di Commercio dell'Unione Europea, nell'Unione Italiana delle Camere di Commercio e nell'Unione Regionale delle Camere di Commercio.

2. La Camera di Commercio è partecipe della rete informativa nazionale ed europea promossa dal sistema camerale per la gestione integrata del Registro delle Imprese e degli altri Registri, Albi o Ruoli previsti dalle norme vigenti, ovvero di altre funzioni previste dall'ordinamento.

### **Articolo 6 "Principi dell'attività amministrativa delle Camere di Commercio", commi 1, 4 e 6.**

1. La Camera esercita le proprie funzioni ispirandosi al principio di leale collaborazione e cooperazione con le istituzioni comunitarie, le amministrazioni statali, la Regione, le autonomie locali e funzionali e, in particolare, per quanto concerne le funzioni di regolazione, in raccordo con le Autorità di garanzia e regolazione dei mercati.

4. Nell'esercizio delle attività amministrative, la Camera di Commercio si ispira ai principi di imparzialità, buon andamento, efficienza, economicità e trasparenza.

6. L'attività amministrativa della Camera di Commercio è improntata sulla base dell'articolo 4 del D. Lgs. n. 165/2001 in ordine alla separazione dei poteri tra organi di indirizzo politico e dirigenza camerale riguardo all'adozione degli atti necessari per il funzionamento dell'ente.

### **Articolo 31 "Ordinamento degli uffici e dei servizi"**

Gli uffici ed i servizi della Camera di Commercio sono disciplinati, in relazione alle vigenti prescrizioni di legge, dal presente Statuto e dal regolamento di organizzazione e dei servizi in

*base ai principi di funzionalità, autonomia, sussidiarietà, efficienza, efficacia, economicità, flessibilità, garanzia dell'imparzialità e della trasparenza dell'azione amministrativa, professionalità e responsabilità, delle pari opportunità tra uomini e donne ed a quello di distinzione tra indirizzo e controllo ed attuazione e gestione dell'azione amministrativa.*

**Articolo 34 "Monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività"**

*La Camera di Commercio adotta le iniziative necessarie ed utili, a mezzo di apposito Regolamento, per il recepimento e attuazione della normativa riguardante il controllo interno, il controllo di gestione, la valutazione del personale, il controllo strategico, la qualità dei servizi pubblici.*

Il contesto normativo non ancora definito ma chiaro nell'esigenza di riduzione e razionalizzazione della spesa pubblica temperata da un accrescimento dell'efficienza ed efficacia dei pubblici servizi, rende la Camera di Commercio Venezia Rovigo Delta Lagunare fortemente impegnata negli obiettivi di sburocratizzazione, snellimento della burocrazia, digitalizzazione dei servizi e valorizzazione dell'interoperabilità e collaborazione fra amministrazioni.

In tale ottica la continuità nel mantenimento della certificazione di Qualità ISO 9001-2008 ottenuta nel 2005 dalla CCIAA di Venezia e che viene estesa, successivamente all'accorpamento, anche alla sede di Rovigo.

Il Sistema Gestione Qualità che monitora con continuità i singoli processi in un continuo processo di miglioramento, la nuova Carta dei Servizi nella quale saranno identificati gli standard di qualità, e la rilevazione periodica di Customer Satisfaction forniscono importanti strumenti di controllo e di stimolo snella capacità della Camera di rispondere ai bisogni dei propri stakeholders.

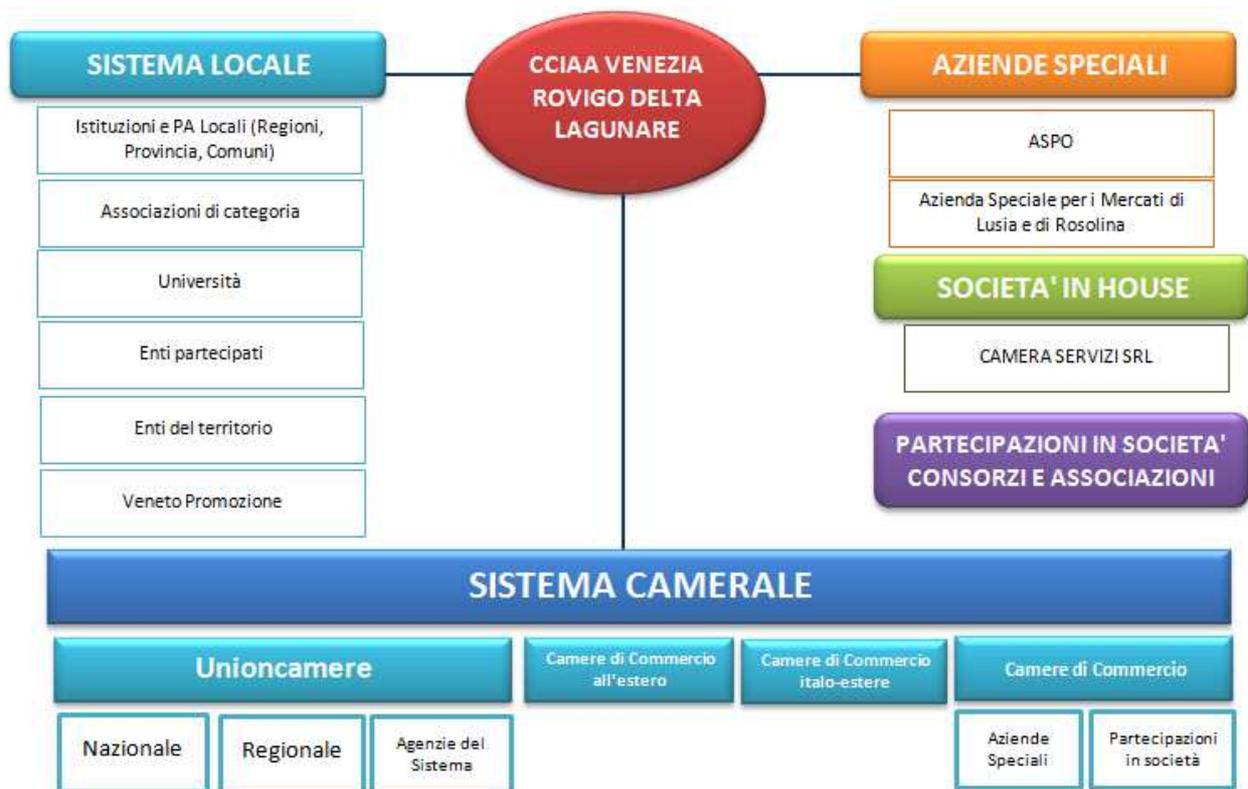
La Camera di Commercio Venezia Rovigo Delta Lagunare vuole, quindi, presentarsi come un'organizzazione forte, dinamica e creativa, fondata sul valore delle persone e sul rigore di una cultura rivolta alla ricerca del miglioramento continuo, dell'eccellenza dei servizi erogati e delle relazioni con i propri clienti.



## Il Networking Camerale – Relazioni di Sistema –

La CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare si afferma come attore al centro di una rete di relazioni istituzionali nell'ambito della quale elabora strategie e definisce azioni di intervento per favorire lo sviluppo delle politiche di promozione, sviluppo e tutela del mercato. La partecipazione attiva alla rete inter-istituzionale potenzia l'azione, mediante un dialogo privilegiato evitando la dispersione delle risorse.

I rapporti di collaborazione coinvolgono non solo i soggetti afferenti al Sistema Camerale, ma anche soggetti pubblici e privati del territorio.



Uno dei principali elementi di innovazione della L. 580/1993 riguarda il riconoscimento normativo dell'essere «Sistema Camerale», di cui fanno parte, oltre alle CCIAA italiane, le CCIAA all'estero, quelle estere in Italia, le Aziende Speciali, le Unioni regionali, l'Unioncamere Nazionale e le strutture di sistema.

La CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare opera nello sviluppo e nel potenziamento delle relazioni di rete affermando, quindi, la sua nuova identità come un'istituzione amichevole e autorevole, nodo protagonista dello sviluppo dell'economia regionale, parte di un network d'eccellenza dei sistemi economici territoriali europei maggiormente sviluppati.

La CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, quindi, si afferma come parte integrante di un Sistema che favorisce la condivisione del know-how e delle competenze per realizzare iniziative progettuali congiunte, la cui realizzazione in autonomia ne potrebbe compromettere il successo e l'efficacia. Lo sviluppo ed il potenziamento delle relazioni all'interno del network, quindi, offre opportunità assai preziose, funzionali non solo a favorire ed aiutare la realizzazione delle strategie camerali ma anche lo sfruttamento delle economie di scala per l'efficienza gestionale.

## La Struttura Organizzativa

Nello svolgimento delle proprie funzioni la CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare si compone di un assetto organizzativo così sviluppato (Allegato 1):

- Indirizzo e Controllo;
- Direzione Amministrativa;
- Gestione ed Esecuzione.

Di seguito si propone un breve approfondimento circa i ruoli e le responsabilità connessi alle funzioni di vertice di indirizzo e di controllo nonché di direzione amministrativa, rimandando alla lettura dell'allegato 1 la rappresentazione della struttura organizzativa adottata dalla CCIAA, nella propria autonomia gestionale, per assolvere alle proprie funzioni istituzionali.

### Indirizzo e Controllo

<b>Presidente</b>	Il Presidente guida la politica generale della Camera di Commercio, ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera di Commercio, del Consiglio e della Giunta nei confronti delle altre Camere di Commercio, delle istituzioni pubbliche, degli organi del Governo nazionale e regionale, delle associazioni di categoria e degli organi comunitari e internazionali. Dura in carica 5 anni e può essere rieletto
<b>Consiglio</b>	Organo volitivo dell'Ente, determina l'indirizzo generale della Camera di Commercio, ne controlla l'attuazione, adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge e dallo Statuto alla sua competenza: <ul style="list-style-type: none"> <li>- elegge il Presidente e la Giunta;</li> <li>- approva lo Statuto;</li> <li>- determina gli indirizzi generali e il programma pluriennale;</li> <li>- approva la relazione previsionale, il preventivo annuale e il bilancio di esercizio.</li> </ul>
<b>Giunta</b>	Organo esecutivo della Camera di Commercio che gestisce le risorse camerali e attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio: <ul style="list-style-type: none"> <li>- approva il budget direzionale annuale;</li> <li>- approva i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio;</li> <li>- approva la costituzione di aziende speciali e le partecipazioni</li> </ul>

	<p>societarie;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- verifica il raggiungimento degli obiettivi dell'attività.</li> </ul>
<b>Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)</b>	<p>Organo in staff all'Ente nominato dall'organo di indirizzo politico-amministrativo per un periodo di tre anni. Tale organismo, che sostituisce i servizi di controllo interno, ha i seguenti compiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;</li> <li>- comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazioni;</li> <li>- valida la Relazione sulla performance;</li> <li>- propone, sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice;</li> <li>- è responsabile circa la corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche;</li> <li>- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;</li> <li>- verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.</li> </ul>
<b>Collegio dei Revisori</b>	<p>Organo di controllo interno nominato dal Consiglio, attesta la corrispondenza tra il conto consuntivo e le risultanze della gestione, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione, redige la relazione al bilancio preventivo, ha diritto di accedere agli atti e ai documenti della Camera di Commercio e può esprimere proposte per una migliore efficienza ed economicità dell'Ente.</p>

### Direzione Amministrativa

<b>Segretario Generale</b>	<p>Il Segretario Generale sovrintende all'attività dell'amministrazione camerale coordinando l'attività dei dirigenti ed assegna ai dirigenti i budget di spesa preventivamente definiti dalla Giunta Camerale; ad esso spettano, oltre alle funzioni sancite dalla legge e dallo Statuto, quelle disciplinate dal regolamento di gestione patrimoniale e finanziaria e dal regolamento di organizzazione e quelle di segretario degli organi collegiali.</p>
<b>Dirigenti</b>	<p>Ai dirigenti preposti alla direzione degli uffici e dei servizi spetta la gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa compresa l'adozione di tutti gli atti ed i provvedimenti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo.</p>

### Gestione ed Esecuzione

La struttura tecnico-organizzativa della CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, così come disciplinato dal "Regolamento di Organizzazione dei Servizi" approvato con Delibera di Giunta n°132 del 16/12/2015, si articola in:

<b>Aree</b>	<p>L'Area funzionale costituisce l'unità organizzativa permanente di massimo livello posta a governo delle macro funzioni dell'ente. Essa è</p>
-------------	---

	<p>il punto di riferimento per:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) la pianificazione operativa degli interventi e delle attività sulla base delle scelte strategiche generali dell'ente;</li> <li>b) l'assegnazione delle risorse;</li> <li>c) lo studio e la realizzazione di strumenti e tecniche per il monitoraggio ed il miglioramento dei servizi e delle modalità di erogazione;</li> <li>d) il coordinamento e la risoluzione delle controversie tra le unità organizzative collocate al suo interno;</li> <li>e) il controllo di efficacia delle politiche e degli interventi realizzati, per la parte di propria competenza, anche in termini di grado di soddisfacimento dei bisogni;</li> <li>f) le interazioni con la Segreteria Generale e gli organi di governo dell'Ente.</li> </ul>
<b>Settori/Servizi/Uffici</b>	<p>I Settori, Servizi e gli Uffici sono le strutture responsabili della produzione ed erogazione delle specifiche prestazioni ad essi assegnate all'interno delle Aree nei quali sono inseriti.</p> <p>Si tratta di suddivisioni interne definibili con la massima flessibilità in ragione delle esigenze d'intervento e delle risorse disponibili. Non necessariamente ogni Ufficio deve dipendere da un Servizio, essendo possibile una relazione gerarchica diretta con il/i Dirigente/i o il responsabile del progetto, a seconda delle esigenze dei programmi e degli obiettivi.</p>

Per un dettaglio dell'articolazione attuale della struttura organizzativa si rimanda all'allegato 1.

### La dimensione operativa

La CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, nell'esercizio delle proprie funzioni si avvale del braccio operativo di 2 Aziende Speciali e di un società Camera Servizi Srl completamente partecipata.

Nello specifico:

Nome	Mission	Settore
<b>ASPO</b>	Favorire lo sviluppo delle attività portuali dello scalo di Chioggia	Realizzazione Infrastrutture, erogazione servizi, amministrazione beni patrimoniali
<b>Azienda Speciale per i Mercati Ortofrutticoli di Lusia e di Rosolina</b>	Tutelare, incrementare e valorizzare la produzione ortofrutticola del polesine con la realizzazione anche di attività promozionale sia all'interno che all'estero.	Promozione produzioni locali

Nome	Mission	Settore
<b>Camera Servizi Srl</b>	Manutenzione ordinaria e straordinaria del proprio patrimonio immobiliare e di quello dell'Ente. Servizi di promozione	Immobili e servizi

### Portafoglio delle attività e dei servizi

La presente sezione è dedicata alla descrizione del portafoglio delle attività e dei servizi erogati da parte della CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare nell'esercizio del suo ruolo istituzionale.

In particolare, come sintetizzato nello schema che segue, la CCIAA pone in essere processi che contribuiscono:

- al funzionamento ed al supporto dell'intera struttura (con impatto sugli stakeholder interni ed esterni)
- all'erogazione di servizi diretti nei confronti dell'utenza esterna



Per la mappatura dei processi e dei corrispondenti servizi e attività della CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, si rimanda all'Allegato 2 dove vengono elencati nel dettaglio.

Tale mappatura nasce dalla sintesi di quanto già sviluppato dalle due Camere accorpate ponendo a fattore comune esperienze diverse e strumenti comuni quali:

- strumenti di rilevazione e comparazione dei processi/servizi erogati nell'ambito del progetto di benchmarking promosso da Unioncamere Toscana;
- sistema qualità della CCIAA di Venezia certificata ISO 9001, che nel corso del 2016 sarà esteso anche alla sede di Rovigo;

- allineamento della mappatura al sistema PARETO di Unioncamere nazionale, quale sistema che permette di mappare i propri processi con criteri omogenei e uguali per tutte le Camere di Commercio.

In tale contesto la mappatura adottata dalla CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, così come riportata in Allegato 2), individua, per ciascuna Funzione Istituzionale prevista dal DPR 254/2005, Macro-processi, Processi e Sottoprocessi, mutuati dal sistema PARETO, ai quali vengono "allocati", individuandoli a livello di "Azioni", i sottoprocessi del sistema qualità.

L'analisi e la rappresentazione di tutti i processi in essere all'interno della CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare consente di rispondere alla normativa vigente in materia di misurazione e valutazione della performance (d.gs. 150/2009) e in materia di trasparenza (d.lgs. 33/2013).

In particolare:

- calcolare i costi (diretti interni, diretti esterni ed indiretti) imputabili a ciascun processo e servizio erogato;
- disporre di dati omogenei e confrontabili a livello locale/regionale/nazionale (indicatori benchmarking Toscana e benchmarking PARETO);
- adempiere ai requisiti normativi in materia di trasparenza relativi alla contabilizzazione dei costi e dei tempi medi di erogazione dei servizi;
- monitorare efficacia ed efficienza dei servizi attraverso gli indicatori del sistema qualità;
- fornire elementi utili al board e al management della Camera in relazione a scelte sia strategiche che operative.

In continuità con l'esperienza maturata dalla CCIAA di Venezia, si procederà all'adozione di una Carta dei Servizi anche per la CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare. Essa costituisce infatti uno strumento indispensabile per favorire la conoscenza, la partecipazione e la tutela per i clienti e per l'individuazione degli standard di qualità dei propri servizi.

Attraverso la diffusione della Carta dei Servizi, la Camera di Commercio intende instaurare un rapporto nuovo con l'utenza: un dialogo aperto, costruito su regole certe e ben definite, sulla flessibilità e sulla trasparenza delle procedure e soprattutto sull'efficacia dei servizi offerti sottoscrivendo così un vero e proprio "patto" con i propri clienti.

## **1.2 La misurazione e la valutazione della performance organizzativa**

### **1.2.1 Finalità**

La misurazione della performance organizzativa si colloca nell'ambito della sequenzialità scandita dal Ciclo di Gestione della Performance come fase intermedia tra la Pianificazione/Programmazione (individuazione degli obiettivi) e la successiva Rendicontazione<sup>2</sup>.

Secondo tale ciclicità, la fase di misurazione e valutazione si presenta come il momento durante il quale si rende effettivamente operativa e dinamica l'attività di monitoraggio.

La presente sezione, quindi, è dedicata a presentare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa, ricordando che lo stesso deve consentire la rappresentazione integrata ed esaustiva delle performance attese e di quelle realizzate, al fine di analizzare le eventuali cause di scostamento e di produrre, quindi, il flusso informativo che, indirizzato ai diversi attori, risulta di supporto al processo decisionale e di Governance.

Il presente Sistema di Misurazione si sviluppa su due distinti ed interconnessi livelli:

- la misurazione e valutazione delle performance complessive dell'Ente;
- la misurazione e valutazione delle performance delle unità organizzative di cui si compone l'Ente.

Tali livelli, a loro volta, vengono integrati dalla misurazione della performance individuale al fine di una completa e integrata rappresentazione della performance.

Nella rispetto dell'esigenza di ottenere un quadro unitario e integrato dell'andamento complessivo della performance dell'amministrazione camerale, a livello metodologico, l'approccio seguito consente, inoltre, di sviluppare distinti momenti di misurazione e valutazione che, a seconda dell'esigenza conoscitiva, può articolarsi secondo differenti livelli dimensionali, in termini di rappresentazione della performance per ambiti di misurazione, o di dettaglio, procedendo ad una scomposizione, più o meno dettagliata, della performance da un quadro sintetico e complessivo a diversi livelli di analiticità.

Nel descrivere il Sistema di Misurazione e valutazione adottato dalla CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, si propone un approfondimento circa le scelte metodologiche

---

<sup>2</sup> Per approfondimenti si rimanda alla Delibera di Giunta 271 inerente "Linee guida per la definizione degli obiettivi di performance del sistema di misurazione e valutazione della camera di commercio e delle aziende speciali" adottata il 20/12/2010

operate, in relazione al loro livello di consolidamento, nonché circa gli strumenti principali per lo sviluppo dei momenti di misurazione e valutazione, ossia gli indicatori della performance organizzativa.

### 1.2.2 Principi

Nel rispetto di quanto definito dalla normativa, il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa della CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, è strutturato al fine di ricoprire in modo trasversale ed integrato gli ambiti della performance richiamati dall'art.8 del D.Lgs. 150/09, creando un sistema di coerenza tra tutti gli strumenti in uso nella Camera stessa.

Si propone di seguito una breve sintesi sugli strumenti utilizzati per rispondere agli ambiti previsti dalla norma e sul loro grado di attuazione:

Ambito di misurazione della Performance organizzativa (art. 8 Dlgs. 150/2009)	Strumenti di misurazione e valutazione	Grado di attuazione
a) <i>l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività</i>	Definizione e utilizzo di indicatori di outcome in grado di misurare la capacità dell'azione camerale di rispondere a quanto richiesto dagli utenti e stakeholder <b>Outcome – Efficacia esterna</b>	
b) <i>l'attuazione di piani e 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>	Sia a livello strategico che a livello operativo sono definiti e utilizzati indicatori in grado di indicare la percentuale di realizzazione di ciascun programma/piano/azione. In particolare viene verificato il rispetto dei tempi, nonché gli output delle azioni poste in essere per la realizzazione degli obiettivi <b>Efficacia interna</b>	
c) <i>la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive</i>	La Camera in continuità con le precedenti CCIAA accorpate rileva il grado di conoscenza e soddisfazione degli utenti rispetto ai servizi erogati mediante la rilevazione di una customer satisfaction i cui risultati consentono di orientare successive azioni di miglioramento. <b>Qualità percepita</b>	
d) <i>la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi</i>	Indicatori di efficienza ed efficacia estrapolati dal Pannello indicatori del Sistema Gestione Qualità della Camera <b>Qualità interna</b>	
e) <i>lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti</i>	Indicatori di flusso relativi all'utilizzo dei servizi da parte degli utenti e indicatori di efficacia relativi alla partecipazione a	

<b>Ambito di misurazione della Performance organizzativa (art. 8 Dlgs. 150/2009)</b>	<b>Strumenti di misurazione e valutazione</b>	<b>Grado di attuazione</b>
<i>interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione</i>	iniziative congressuali, informative e di confronto proposte e attuate dalla Camera <b>Fiducia – Efficacia esterna</b>	
f) <i>l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi</i>	Indicatori economico finanziari di bilancio e patrimoniali in grado di rilevare la capacità della Camera di perseguire una gestione efficace ed efficiente delle risorse. <b>Efficienza</b>	
g) <i>la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati</i>	Indicatori di output e di qualità estrapolati dal Pannello indicatori del Sistema Gestione Qualità della Camera. Indicatori di benchmarking. <b>Qualità erogata</b>	
h) <i>il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità'</i>	Indicatori di clima e di benessere organizzativa da rilevare mediante la realizzazione di indagini interne di people satisfaction <b>Pari opportunità - Efficacia</b>	

Legenda:



grado di attuazione  $\geq 90\%$



grado di attuazione  $\geq 80\% \leq 89\%$



grado di attuazione  $< 80\%$

### 1.2.3 Perimetro di estensione dell'attività di misurazione e valutazione

Come già specificato, il Sistema di Misurazione e Valutazione svolge la propria funzione a supporto dei processi decisionali dell'Ente Camerale fornendo dati ed informazioni in relazione tanto alle condizioni organizzative interne quanto alle condizioni ambientali esterne.

E' pertanto seguendo tale logica ed approccio che la CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare nel definire il proprio perimetro di misurazione e valutazione ha adottato un approccio di "sistema allargato", ovvero l'insieme degli enti strumentali dell'Ente Camerale, rispetto ai quali lo stesso esercita un ruolo rilevante di governo.

Il perimetro di misurazione e valutazione, pertanto, si presenta come segue:



#### 1.2.4 Le metodologie adottate

La CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare ha scelto di adottare la metodologia Balanced Scorecard, in continuità con le esperienze delle due ex Camere accorpate che la avevano entrambe avviata, come principale strumento per la Misurazione e Valutazione della performance organizzativa, al fine di rispondere alle esigenze normative ed al fine di garantire efficacia nel processo di gestione della performance. All'interno del Sistema di Misurazione e Valutazione, l'impiego della BSC si integra con quello di altre metodologie che, di volta in volta, consentono di acquisire dati ed informazioni in grado di alimentare al meglio la BSC e di garantire, quindi, completezza, trasversalità e sistematicità alla misurazione stessa, creando quindi un sistema organico unitario e integrato.

L'impiego di metodologie di supporto ed integrazione alla BSC, non solo consente di ampliare l'efficacia della stessa in termini di copertura degli ambiti della performance di cui al precedente paragrafo, ma anche di garantire una reale continuità con i sistemi già in essere.



## La Balanced Scorecard

### Aspetti metodologici

Nello specifico, la metodologia BSC, garantisce:

- **Ottica multidimensionale**  
Descrizione e misurazione della performance in relazione alle differenti dimensioni della stessa al fine di evitare la miopia nel processo di valutazione.
- **Centralità della Strategia**  
Descrizione della Strategia attraverso la mappa strategica (pluriennale ed annuale) esplicitando il "legame" che sussiste tra i **bisogni** della collettività, **missione** istituzionale, **priorità** politiche, **aree strategiche**, **obiettivi strategici**, **piani** operativi e indicatori dell'Ente (**Albero della Performance**) per una rappresentazione **articolata**, **completa**, **sintetica** ed integrata della performance dell'amministrazione.

➤ **Integrazione tra gestione strategica, gestione operativa e responsabilizzazione risultati**

Chiara definizione dei contributi dei singoli titolari di Centri di responsabilità nella realizzazione degli obiettivi strategici di ente. Tramite il **cascading** i dirigenti e il personale delle diverse unità organizzative sono responsabilizzati verso il raggiungimento di obiettivi di breve termine utili, poiché collegati al raggiungimento di obiettivi strategici di lungo periodo

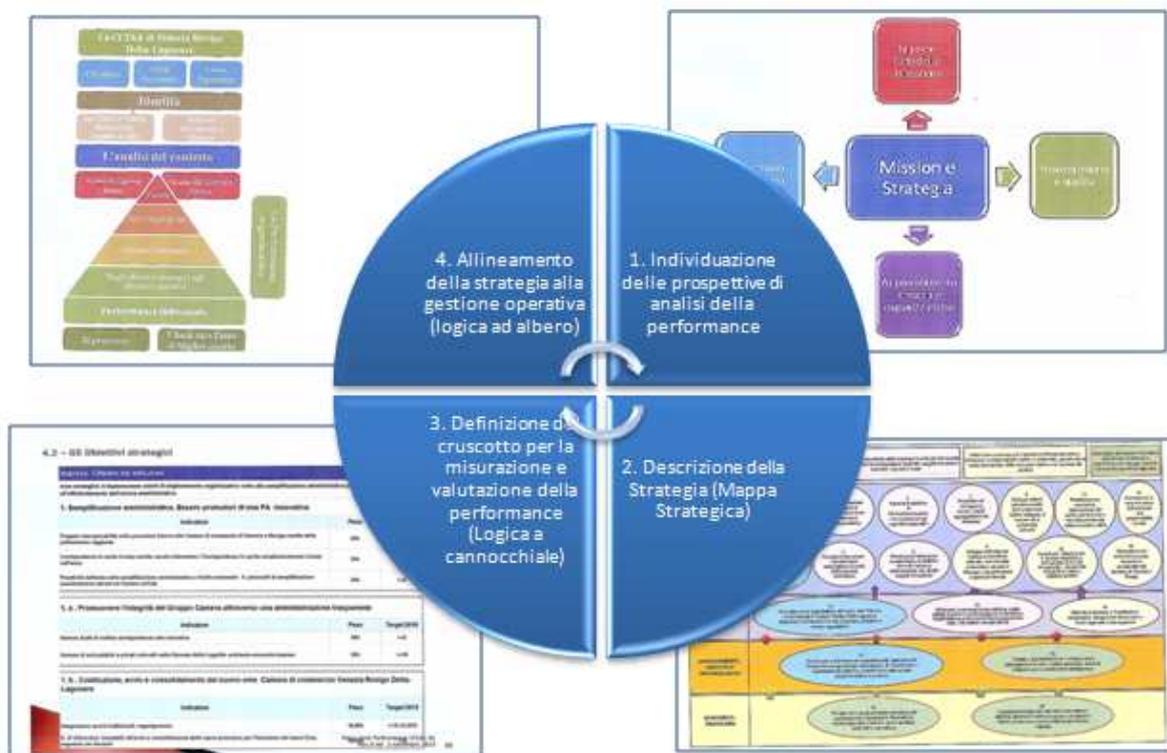
➤ **Analisi degli scostamenti**

Attraverso lo sviluppo di un **cruscotto strategico** è possibile ottenere una valutazione e una rappresentazione **integrata** ed **esaustiva** del livello di performance **atteso** e **realizzato**, con evidenziazione di eventuali **scostamenti** in modo da consentire eventuali interventi correttivi

**Lo sviluppo**

Il processo di implementazione della Balanced Scorecard parte dalla definizione delle linee strategiche da intraprendere nel medio-lungo periodo, per poi procedere ad individuare, per ciascuna di esse gli obiettivi strategici, misurabili, e i fattori critici di successo al fine di individuare i punti su cui focalizzarsi nel medio-lungo periodo.

Possiamo identificare in quattro fasi la costruzione del modello di Balanced Scorecard:



## 1. Individuazione delle prospettive di analisi della Performance

La prima fase di costruzione del processo di implementazione della Balanced Scorecard richiede la definizione dell'architettura logica del sistema (Mappa Strategica) con particolare riferimento all'individuazione delle quattro **prospettive di analisi** - imprese, cittadini e istituzioni - processi interni e qualità - apprendimento crescita ed organizzazione - economico-finanziaria - che maggiormente possono rappresentare la strategia dell'ente e i relativi driver di risultato.

<b>Prospettiva Imprese, cittadini e Istituzioni</b>	<p>Tale prospettiva è orientata a misurare il grado di soddisfazione delle imprese, delle associazioni di categoria e dei cittadini, ed in generale di tutti gli stakeholders, valutando la capacità dell'Ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti e di soddisfarli. In una situazione in cui la definizione delle strategie deve tener conto dei vincoli politici e giuridici ma anche delle esigenze dei diversi portatori di interesse, che normalmente sono in competizione tra di loro. La vera sfida non è, infatti, solo quella di posizionare al vertice della BSC i soggetti per i quali l'azienda opera, ma anche di stabilire obiettivi di outcome, rispetto alla risposta ai bisogni espressi in ossequio alla mission e alla strategia dell'ente stesso.</p>
<b>Prospettiva Processi interni e qualità</b>	<p>La prospettiva è volta ad individuare il grado di efficienza ed efficacia col quale l'Ente gestisce e controlla i processi interni, mirando all'ottimizzazione di quelli esistenti e alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici. In una Pubblica Amministrazione in cui i processi interni sono in molti casi un ostacolo alla flessibilità della macchina organizzativa, alla domanda di servizi, all'equità, ai bisogni, la gestione efficace di tale prospettiva può favorire meccanismi virtuosi in grado di migliorare in maniera sostanziale l'erogazione di servizi agli stakeholders di riferimento.</p>
<b>Prospettiva Apprendimento, crescita e organizzazione</b>	<p>Strettamente connessa alla innovazione di processo e all'apprendimento che consentono uno sviluppo globale dell'organizzazione in termini di: capacità e competenze del personale, motivazione, responsabilizzazione e coinvolgimento del personale, sistema informativo, potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto.</p>
<b>Prospettiva Economico-finanziaria</b>	<p>Tale dimensione è orientata a valutare la gestione dell'Ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio, principale standard di riferimento per la valutazione delle capacità del management di fornire servizi efficaci secondo livelli di efficienza sostenibili, perseguendo politiche di ottimizzazione delle risorse e contenimento dei costi a sua volta permette il monitoraggio di quell'aspetto economico-finanziario in relazione alla programmazione strategica.</p>



## 2. Descrizione della Strategia (Mappa Strategica)

Seconda fase nell'implementazione della BSC è la realizzazione della Mappa strategica pluriennale, che viene approvata dal Consiglio camerale insieme agli indirizzi quinquennali e che individua gli obiettivi strategici da realizzare nel medio-lungo periodo. Successivamente, in occasione dell'approvazione, da parte del Consiglio camerale, della Relazione previsionale e programmatica, viene approvata anche la Mappa strategica annuale che individua gli obiettivi strategici da realizzare nell'anno.

Da questa derivano le Mappe di Area che individuano un livello più analitico di obiettivi strategici, tutti collegati agli obiettivi strategici annuali.

Gli obiettivi strategici si realizzano e misurano attraverso i driver o fattori critici di successo, ovvero le attività da intraprendere per il raggiungimento degli obiettivi stessi. In Allegato 3) vengono riportati gli schemi di Mappa Strategica di Ente Pluriennale e Annuale.

### 3. Definizione del cruscotto per la misurazione e valutazione della Performance (logica a Cannocchiale)

Al fine di individuare un sistema in grado di garantire la misurazione, valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance atteso e realizzato, con successiva evidenziazione di eventuali scostamenti, la CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare provvede alla costruzione del **Cruscotto degli indicatori** necessario per la misurazione della strategia. Infatti, una volta definiti gli obiettivi strategici si procede all'individuazione delle misure in grado di monitorare il loro grado di raggiungimento.

Al fine di garantire un monitoraggio continuo della performance dell'Amministrazione, anche ai fini dell'individuazione degli interventi correttivi in corso di esercizio, gli indicatori individuati devono essere in grado di rappresentare tutte le azioni messe in atto dalle diverse aree camerali per il raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati. Di conseguenza, per ogni obiettivo strategico sono individuati uno o più driver o fattori critici di successo. Il driver è l'attività che deve essere messa in atto per realizzare l'obiettivo strategico. Per ogni driver vengono individuati uno o più indicatori e relativi target, per misurare la realizzazione dell'azione strategica.

Ogni driver, quindi, viene collegato al sotto-processo a cui fa riferimento la tipologia di attività a cui il driver stesso afferisce e al quale sono collegati anche gli indicatori del sistema di gestione qualità dando così una visione sintetica, non solo dell'andamento della macchina organizzativa ma anche della sua capacità di raggiungere gli obiettivi strategici definiti.

All'interno della metodologia Balanced Scorecard è stato adottato un sistema avanzato di pesature multiple infatti:

- Si pesano i singoli indicatori nei confronti del singolo driver;
- Si pesano i singoli driver nei confronti dell'obiettivo strategico analitico di Area;
- Si pesano i singoli obiettivi strategici analitici nei confronti dell'obiettivo strategico annuale.

La pesatura riguarda solo la declinazione annuale degli obiettivi in quanto, allo stato attuale, non si è ritenuto significativo inserire un ulteriore sistema di pesatura fra gli obiettivi strategici annuali e l'obiettivo pluriennale, al fine di garantire flessibilità allo strumento adottato: infatti sarebbe poco significativo e molto difficile confrontare fra loro obiettivi annuali diversi che devono essere riportati al singolo obiettivo pluriennale. C'è poi da tener conto che con il passare degli anni potrebbero nascere degli obiettivi strategici annuali che non sono collegabili con l'obiettivo pluriennale a causa di un implicito

cambiamento di strategia dell’ente. Viceversa, sempre per lo stesso motivo di cui sopra, potrebbero esserci degli obiettivi pluriennali la cui validità termina prima della fine del quinquennio.

#### 4. Allineamento della strategia alla gestione operativa (Logica ad albero)

Nella costruzione della BSC, la CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare procede all’allineamento della strategia alla gestione operativa al fine di garantire continuità e allineamento tra le stesse mediante il **cascading degli obiettivi** seguendo la “Logica ad albero”.

Partendo, quindi, dalla strategia e dalla BSC a livello di Ente, rappresentata dalla Mappa Strategica Sintetica, la CCIAA raggiunge l’allineamento attraverso la predisposizione di opportuni cruscotti di indicatori in grado di monitorare il raggiungimento degli obiettivi a livello di ciascuna Area organizzativa. In questo modo si rendono evidenti gli sforzi profusi dai singoli titolari di Centri di responsabilità per la realizzazione degli obiettivi strategici di ente. Attraverso il cascading i dirigenti e il personale delle diverse unità organizzative sono responsabilizzati verso il raggiungimento di obiettivi di breve termine utili, poiché collegati, al raggiungimento di obiettivi strategici di lungo periodo.

Si rimanda all’Allegato 4 per un’esemplificazione dei Cruscotti adottati presso l’Ente.

#### **Matrice di Corrispondenza: Principi-Metodologia – Strumenti - Caratteristiche**

La matrice di seguito riportata consente di dimostrare come la BSC in fase di implementazione garantisca il pieno rispetto dei principi di riferimento enunciati dalla Delibera 104/2010 CIVIT.

Sistema di Misurazione e Valutazione delle performance organizzative – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare			
Principi di riferimento	Metodologia	Strumento	Caratteristiche
1. Consentire la misurazione, valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance atteso e realizzato, con evidenziazione di eventuali scostamenti	BSC	Cruscotto di Ente/Area/ Scheda Obiettivi	Esplicitazione di: Obiettivi Indicatori – Target – Risultato Realizzato o percentuale di realizzazione (sui diversi livelli dell’organizzazione)
2. Consentire un’analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio	BSC	Cruscotto di Ente/Area/ Scheda Obiettivi	Logica “a cannocchiale” multilivello con analisi degli scostamenti
3. Consentire un monitoraggio continuo della performance dell’Amministrazione anche ai fini	BSC	Cruscotto di Ente/Area/ Scheda Obiettivi	Step di monitoraggio periodico: Obiettivi Indicatori – Target – Risultato Realizzato o percentuale di

Sistema di Misurazione e Valutazione delle performance organizzative – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare				
Principi di riferimento	Metodologia	Strumento	Caratteristiche	
			realizzazione (sui diversi livelli dell'organizzazione) e feedback/assestamento	
4.	Assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni alla stessa	BSC	Cruscotto di Ente/Area/ Scheda Obiettivi	Produzione di Report multidestinatario-multilivello (</> sintesi)
5.	Promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance	BSC	Cruscotto di Ente/Area/ Scheda Obiettivi	Diretto collegamento Cruscotto – Report – ulteriori ed eventuali schede di programmazione e Budget Direzionale
6.	Esplicitare la responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata	BSC	Cruscotto di Area/ Scheda Obiettivi	Logica "a cannocchiale" con responsabilizzazione su parametri obiettivo
7.	Assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili	BSC	Cruscotto di Area/ Scheda Obiettivi	Logica "a cannocchiale" con responsabilizzazione su parametri obiettivo

Nello specifico, attraverso il suo pieno sviluppo, la Balanced Scorecard consente di rispondere pienamente ai principi summenzionati in quanto:

- attraverso la Mappa strategica, il Cruscotto di Ente e di Area è possibile in primo luogo rappresentare la performance attesa (principio n.1) e successivamente misurare e valutare (principio n.1) l'effettiva realizzazione attraverso l'impiego di indicatori e target;
- attraverso l'attività di monitoraggio in itinere sullo stato di avanzamento degli obiettivi strategici (di Ente e a cascata delle Aree), misurato dalla percentuale di realizzazione degli obiettivi all'interno dei cruscotti, è possibile effettuare analisi sugli scostamenti e valutare l'opportunità di adottare interventi correttivi alla strategia (principi n.2 e 3);
- la produzione di report differenziati per soggetto destinatario dell'informazione, con specifico livello di approfondimento (cruscotto Ente e Area), assicura una chiara comprensione dello stato di realizzazione della performance (principio n.4)
- la BSC collega i propri obiettivi e indicatori all'attività di programmazione economica degli interventi, allineando in questo modo l'aspetto qualitativo della gestione con quello economico-finanziario (principio n.5)

- attraverso il Cascading della strategia dall'Ente all'Area viene definita in modo esplicito la responsabilità in merito al conseguimento di specifici obiettivi strategici (principi n.6 e 7)

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

La CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, come già anticipato, al fine di garantire completezza, integrità e trasversalità alla misurazione e valutazione impiega, anche in ottica di continuità, le seguenti metodologie.

#### **Benchmarking**

La CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare adotta all'interno del proprio sistema di Misurazione e Valutazione strumenti di Benchmarking.

Il benchmarking, dal punto di vista metodologico, si contraddistingue come un processo sistematico di analisi e comparazione delle informazioni sulle prestazioni, sulle funzioni e sui processi nonché sulle cause strutturali delle performance, al fine di individuare gli standard di prestazione (benchmark), confrontare se stessi con questi e identificare le aree migliorabili, stimolando il cambiamento e il miglioramento continuo.

La CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare riconosce nel benchmarking un importante strumento attraverso il quale, tramite il confronto e l'apprendimento, è in grado di:

- acquisire modalità e tecniche gestionali maggiormente efficaci ed efficienti
- misurare e valutare le performance raggiunte
- guidare il processo di definizione della strategie, delle azioni e delle prassi operative
- individuare in modo ragionato i target di riferimento come richiesto dall'art. 5 del D.Lgs. 150/09.

La CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, utilizza il sistema di Benchmarking:

- «Pareto» sviluppato dall'Unione Nazionale delle Camere di Commercio;
- "Benchmarking operativo" promosso da Unioncamere Toscana (adottato dalla CCIAA di Venezia a partire dall'anno 2010 e dalla CCIAA di Rovigo a partire dall'anno 2012).

I due sistemi seguono una logica integrata come di seguito rappresentato:

### Sistema indicatori nazionale (art. 35 DPR 254/05)



Il progetto Benchmarking Operativo è in grado di rispondere alle seguenti necessità:

- realizzare un sistema condiviso di benchmarking tra le CCIAA attraverso un set di indicatori non solo economici ma anche di efficienza, efficacia e qualità;
- promuovere il confronto, lo scambio di esperienze e la condivisione di best practices al fine innescare processi di miglioramento organizzativo;
- confrontarsi su parametri omogenei e certificati (in modo da garantire la sicurezza dei dati forniti da ciascuna CCIAA e dare attendibilità ai risultati);
- ottenere informazioni utili (indicatori e target di riferimento) per alimentare presso le singole CCIAA gli strumenti e i meccanismi relativi al Controllo di Gestione e all'analisi delle Performance Interne;
- rispondere alle esigenze normative.

Come già precedentemente specificato, il sistema di benchmarking offre un importante ausilio ai processi di programmazione e controllo della performance fornendo, quindi, informazioni utili per lo sviluppo e l'implementazione della BSC.

Infatti, dal punto di vista operativo, il confronto con amministrazioni omologhe stimola l'orientamento e la successiva misurazione della strategia su parametri confrontabili in ottica di miglioramento temporale.

Allo stato attuale il sistema di benchmarking permette il confronto, attraverso specifici indicatori rilevanti che consentono la misurazione della performance, su diversi servizi offerti dalle Camere di Commercio oltre che su aspetti che riguardano l'Ente Camerale nel suo complesso e che sono relativi prevalentemente all'andamento economico e finanziario della gestione, alla politica di gestione del personale (ripartizione tra i servizi camerali, fondo per il trattamento accessorio), alla politica delle partecipazioni,

alla qualità del servizio reso, al valore aggiunto globale lordo creato e distribuito agli stakeholders.

### **Customer Satisfaction**

La CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare utilizza secondo periodicità annuale strumenti di Customer Satisfaction al fine di individuare le aree di criticità inerenti all'erogazione dei servizi nei confronti dell'utenza per guidare la programmazione dei processi di miglioramento dei processi di erogazione.

In tal senso, la CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, promuove interventi mirati e guidati da un forte orientamento nei confronti dell'utenza nella consapevolezza dell'importanza del suo giudizio per orientare le scelte dell'amministrazione circa l'erogazione di servizi in linea con la rinata consapevolezza sociale del mondo camerale.

L'implementazione di metodologie di valutazione della qualità percepita, quindi, consentono di misurare la corrispondenza tra i livelli di servizio offerti e le aspettative dell'utenza nonché di effettuare in modo indiretto un controllo sull'operato nell'erogazione dei servizi, al fine di promuovere meccanismi di miglioramento nonché una reale e fattiva condivisione delle possibili chiavi di successo per la fornitura di servizi qualitativamente elevati.

Il legame fra la soddisfazione e la qualità può essere espresso attraverso la seguente relazione:

$$Q = \frac{\text{Prestazioni dell'Ente}}{\text{Bisogni dell'utenza}}$$

Conoscere le aspettative e i bisogni dell'utenza, quindi, è elemento imprescindibile per poter garantire un monitoraggio della qualità totale.

La CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, mediante la Customer Satisfaction è in grado di conoscere e comprendere in modo dinamico i bisogni dei destinatari ultimi delle proprie attività e a riprogettare, di conseguenza, sia le politiche pubbliche che il sistema di erogazione dei servizi, secondo un approccio di "elasticità strategica".

La customer satisfaction, quindi, diventa strumento di supporto al controllo e quindi, di conseguenza, alla pianificazione strategica, secondo la ciclicità più volte richiamata, facendo confluire i dati derivanti dal suo sviluppo all'interno della BSC, offrendo parametri utili per valutare la performance realizzata e l'efficacia della strategia intrapresa in termini di valore creato.

La Customer Satisfaction adottata dalla CCIAA Venezia Rovigo Delta lagunare può essere così sintetizzata:

Periodicità	Destinatari	Ambito/Servizi	Scala di valutazione
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Annuale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 700 imprese attive della circoscrizione di competenza - campione estratto dal Registro Imprese, proporzionalmente per forma giuridica e per settore di attività economica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tutti i servizi della CCIAA rivolti al pubblico</li> <li>• Aree indagate:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• immagine percepita della CCIAA;</li> <li>• grado di soddisfazione nei confronti dei servizi erogati;</li> <li>• grado di soddisfazione relativo agli aspetti del funzionamento e dell'organizzazione della CCIAA</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• buono</li> <li>• discreto</li> <li>• sufficiente</li> <li>• insufficiente</li> </ul>

### Sistemi di Gestione della Qualità

La CCIAA di Venezia ha adottato dal 2004 il Sistema di gestione qualità ISO 9001:2000, ora aggiornato alla versione 2008, per gestire nel tempo, il miglioramento continuo della gestione nei confronti sia del cliente esterno che interno.

A seguito dell'accorpamento la CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare ha mantenuto la certificazione per le sedi di Venezia programmando per giugno 2016 l'allargamento della stessa anche alla sede di Rovigo.

Funzionale all'implementazione e aggiornamento del sistema è la realizzazione di una mappatura dei sottoprocessi finalizzata a definire obiettivi di miglioramento dettagliati, nonché le modalità di misurazione degli stessi secondo l'articolazione proposta.

### La Carta Dei Servizi

La Carta dei Servizi si inserisce all'interno di tutto il percorso di misurazione costante di tutta l'attività programmata camerale, fin qui descritto, legando sempre più l'attività di programmazione alla verifica delle ricadute esterne e della reale soddisfazione del cliente.

La Carta dei Servizi rappresenta uno strumento per favorire la conoscenza, la partecipazione e la tutela per i clienti, ma anche il documento con il quale la Camera di Commercio Venezia Rovigo Delta Lagunare fissa degli standard di qualità dei propri servizi impegnandosi a rispettarli.

E' uno strumento di fondamentale importanza che consente ai clienti che si rivolgono all'ente di poterne comprendere il funzionamento, le modalità di accesso e di avere l'opportunità di presentare suggerimenti e reclami. L'obiettivo è quello di comunicare con esattezza quanti e quali sono i servizi forniti per permettere poi ai clienti di valutare le prestazioni ricevute in rapporto ai livelli di qualità dichiarati. L'indicazione degli standard di qualità fa sì che ogni servizio sia direttamente misurabile dal cliente, a garanzia dell'impegno assunto di rispettare tempi e modalità di erogazione, nell'ottica di un miglioramento continuo. Attraverso la diffusione della Carta dei Servizi, la Camera di Commercio intende instaurare un rapporto nuovo con l'utenza: un dialogo aperto, costruito su regole certe e ben definite, sulla flessibilità e sulla trasparenza delle procedure e soprattutto sull'efficacia dei servizi offerti sottoscrivendo così un vero e proprio "patto" con i propri clienti.

La Camera di Commercio Venezia Rovigo Delta Lagunare, sulla scorta dell'esperienza matura dalla ex CCIAA di Venezia, provvede a redigere la Carta dei Servizi in conformità alla citata Direttiva del Presidente del Consiglio, che detta i principi fondamentali ai quali deve uniformarsi l'erogazione del servizio pubblico a tutela delle esigenze del cittadino, vale a dire:

- **eguaglianza** dei diritti dei clienti: l'accesso ai servizi deve essere garantito a tutti i clienti senza alcuna discriminazione;
- **imparzialità** di trattamento nell'erogazione dei servizi;
- **continuità** nell'erogazione dei servizi;
- **partecipazione** del cliente: possibilità di accesso ai dati da parte e ascolto del cliente;
- **efficienza** ed **efficacia** del servizio erogato

## **Il Project Management**

La CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, al fine di monitorare lo sviluppo di particolari obiettivi che assumono dimensione progettuale (attività non ripetitiva, uno o più obiettivi, uno specifico periodo di tempo, sforzo congiunto di un pool di risorse) adotta specifici strumenti di Project Management principalmente per la gestione dei progetti comunitari e di altri progetti specifici.

Il Project Management si presenta, all'interno della CCIAA come una specifica tecnica per la gestione sistemica di un'attività complessa e per la misurazione di uno o più

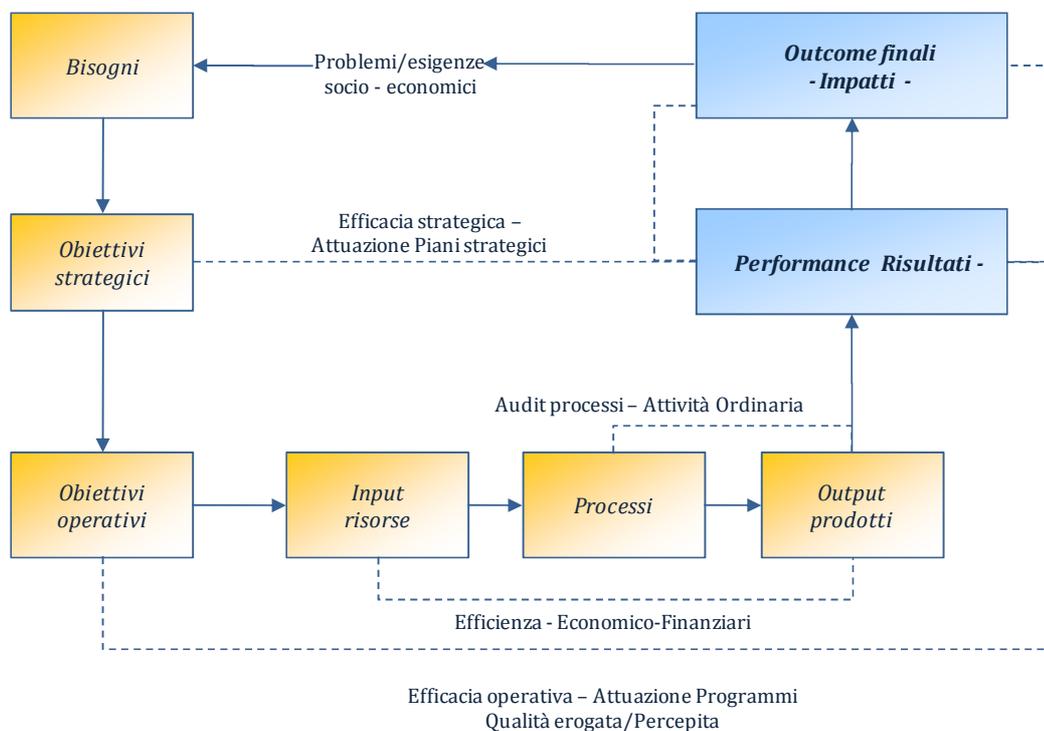
obiettivi chiari e predefiniti mediante un processo continuo di pianificazione e controllo di risorse differenziate, con vincolo interdipendente di costi - tempi - qualità.

L'attività di natura progettuale, per le proprie caratteristiche, risulta particolarmente complessa, pertanto la misurazione e valutazione del relativo livello di realizzazione può essere difficilmente riconducibile ad un unico o più indicatori di performance. Il progetto si disarticola in fasi ed in singole attività, richiedendo il coinvolgimento di differenti risorse, la cui realizzazione viene agevolmente monitorata mediante una valutazione del livello di rispetto di una specifica calendarizzazione.

Una delle tecniche più conosciute ed efficaci per la programmazione e gestione dell'avanzamento dei progetti è il diagramma di Gantt a sua volta collegata a specifici strumenti di programmazione e controllo che integrano le schede di programmazione annuale con specifiche schede progetto.

### 1.2.6 Indicatori della performance

Nel garantire la consequenzialità del ciclo di gestione della performance, il Sistema di Misurazione e Valutazione si integra con le fasi di programmazione e controllo mediante l'introduzione di opportuni indicatori (driver per la misurazione della performance) connessi a ciascun obiettivo individuato, funzionali a dimostrare in che misura la gestione ha consentito il raggiungimento dei livelli di performance attesi.



Gli indicatori utilizzati nell'ambito del Sistema di Misurazione e Valutazione della CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare sono funzionali a rispondere all'esigenza di copertura degli ambiti della performance precedentemente descritti come previsto dall'art. 8 del D.Lgs. 150/09 che possono raggrupparsi nelle seguenti tipologie.

Per indicatori si vuole intendere 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 CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare è in grado di:

- valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi previsti in sede di pianificazione/programmazione;
- monitorare il livello delle performance conseguite nei diversi profili di gestione;
- compiere comparazioni spazio-temporali sulle diverse dimensioni delle performance.

Le informazioni fornite dal sistema di indicatori, del resto, non sono solo il prodotto del processo di misurazione, ma offrono quel flusso informativo necessario alla valutazione della performance, e quindi ad orientare i processi decisionali e di governo dell'organizzazione, pertanto, nel rispetto della multidimensionalità già richiamata dalla BSC non possono limitarsi ad indagare uno solo degli aspetti e delle variabili nelle quali si articola la gestione.

La CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare adotta un sistema di indicatori così composto:

#### Indicatori di Efficacia

- tipicamente relativi a rapporti alfanumerici in grado di verificare in quale misura sono stati raggiunti gli obiettivi (%)
- funzionali a verificare la capacità delle risorse impiegate e delle attività poste in essere a raggiungere gli obiettivi preposti

#### Indicatori di Efficienza

- impiegati per verificare l'ottimizzazione nell'impiego delle risorse assegnate
- forniscono un giudizio sulle modalità di svolgimento dei singoli processi in quanto pongono in relazione i risultati raggiunti e le risorse impiegate

#### Indicatori di Qualità (erogata e percepita)

- funzionali alla verifica del livello di corrispondenza delle prestazioni rispetto a standard di riferimento (qualità erogata)
- in grado di valutare il livello di rispondenza dei servizi erogati alle aspettative dell'utenza (qualità percepita)

### Indicatori Economico-finanziari

- impiegati per valutare l'ottimizzazione del rapporto fra le risorse impiegate e risultati raggiunti
- consentono di valutare l'andamento della gestione dal punto di vista economico-patrimoniale e reddituale anche mediante analisi degli scostamenti

### Indicatori di Outcome

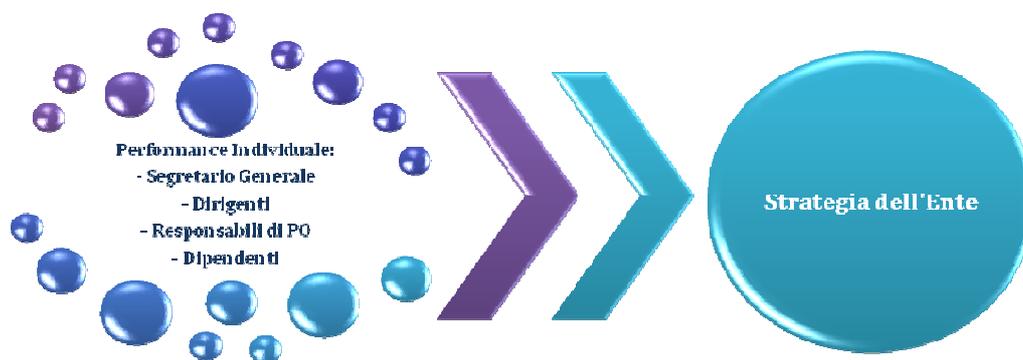
- indicatori di impatto, che referenziano una misura di esito, di efficacia esterna delle politiche
- funzionali a verificare le ricadute del risultato prodotto mediante le attività realizzate in termini di soddisfazione dei bisogni espressi dai diversi stakeholders (si presentano come proxy del successo delle attività poste in essere)
- in grado di misurare l'impatto sociale delle politiche messe in atto

### 1.3 La misurazione e la valutazione della performance individuale

Scopo primario che si intende perseguire attraverso l'implementazione di Sistemi di Misurazione della performance individuale è quello di evidenziare l'importanza del contributo individuale rispetto agli obiettivi dell'organizzazione premiando la performance realizzata con sistemi incentivanti e contribuendo, in tal modo, a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole al perseguimento delle finalità dell'Ente chiarendo a ciascuno le aspettative in termini di risultati e comportamenti finalizzati anche allo sviluppo di capacità professionali e manageriali.

La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e dei responsabili di posizione organizzativa deve tener conto dei seguenti aspetti:

- collegamento tra performance organizzativa ed individuale
- valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa
- individuazione di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal dirigente e collegati ai programmi dell'Ente con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione
- individuazione di obiettivi specifici individuali o di gruppo utili in considerazione alle peculiarità dell'Ente
- valutazione delle competenze professionali e manageriali manifestate in modo tale da assicurare che i comportamenti del valutato si allineino nel tempo al contesto mutevole organizzativo e gestionale dell'Ente.



In relazione a quanto definito dall'art. 9 del D.Lgs. 150/09, la misurazione della performance individuale è collegata a:



Pertanto è possibile sintetizzare che la valutazione della performance individuale si sviluppa su una duplice dimensione:

- quantitativa: relativa all'assegnazione di specifiche misure di performance (indicatori) correlati al sistema di obiettivi con specificazione di target e relativo peso
- qualitativa: relativa agli aspetti comportamentali/relazionali e di competenze.

La CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare adotta specifiche metodologie per lo sviluppo della valutazione della performance individuale sui diversi livelli organizzativi:



Le singole metodologie di valutazione sono riportate negli Allegato 5 e Allegato 6.

## 1.4 La Trasparenza

La CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare uniforma la comunicazione esterna dei contenuti del Sistema di Misurazione e Valutazione ai nuovi principi della Trasparenza introdotti dall'articolo 11 del d. lg. n. 150 del 2009. Viene intesa infatti "come accessibilità totale (...) delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione.

L'accessibilità totale, presuppone, la messa a disposizione di tutti i cittadini ed in particolare del sistema delle imprese delle "informazioni pubbliche", prodotte dalla Camera di commercio attribuendo in questo modo una posizione privilegiata ai soggetti appena richiamati che hanno titolo ad interloquire direttamente con l'amministrazione allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.

Coerentemente con tale impostazione legislativa della disciplina della trasparenza è la tendenziale pubblicità di una serie di dati e notizie sul sito istituzionale dell'ente in modo tale da favorire un rapporto diretto tra la singola amministrazione e il cittadino. Preso atto delle linee guida approvate dalla CIVIT con delibera n. 105/10 - la Camera di Commercio:

- ✓ assicura l'accessibilità ad una serie di dati, notizie ed informazioni concernenti il proprio Ente ed i suoi agenti;
- ✓ consente forme diffuse di controllo sociale dell'operato dell'Ente, a tutela della legalità, della cultura dell'integrità ed etica pubblica;
- ✓ garantisce una buona gestione delle risorse pubbliche attraverso il "miglioramento continuo" nell'uso delle stesse e nell'erogazione dei servizi ai clienti.

La pubblicazione dei dati, notizie ed informazioni avviene nel rispetto dei principi riguardanti la protezione dei dati personali, come disciplinati dal D.Lgs. n. 196/03, il quale all'art. 1 prevede: "Chiunque ha diritto alla protezione dei dati personali che lo riguardano. Le notizie concernenti lo svolgimento delle prestazioni da chiunque sia addetto ad una funzione pubblica e la relativa valutazione non sono oggetto di protezione della riservatezza personale", fermo restando l'osservanza del principio di proporzionalità.

Per consentire l'accessibilità totale la CCIAA Venezia Rovigo Delta pubblica nel proprio sito internet - [www.dl.camcom.gov.it](http://www.dl.camcom.gov.it) - sezione "Amministrazione Trasparente " tutte le

informazioni e i dati previsti dalla normativa vigente ed in particolare il d.lgs. 33/2013 secondo le Linee Guida dettate dalla Delibera CIVIT n. 50 del 4 luglio 2013.

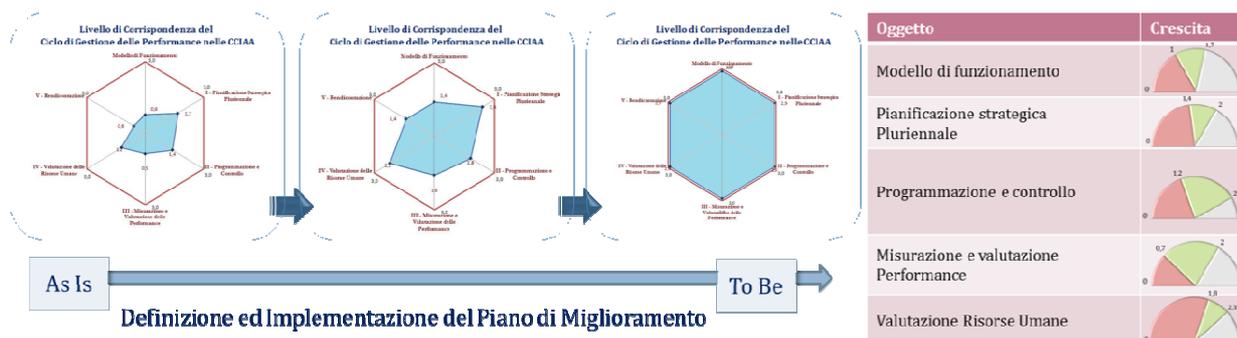
Le modalità di attuazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente e le misure organizzative adottate per assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi sono contenute nel "Programma triennale per la trasparenza e l'integrità" che la CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare approva annualmente quale allegato del "Piano triennale per la prevenzione della corruzione".

## 1.5 Modalità per promuovere il miglioramento del sistema

La CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, nel rispetto del principio di miglioramento continuo dei Sistemi di Misurazione e Valutazione, che a loro volta garantiscono l'evoluzione nel tempo dei livelli di performance raggiunti, adotta un modello di Check-up che consente di rilevare il grado di attuazione delle metodologie in essere e del relativo livello di rispetto dei principi e requisiti previsti dalla normativa (D.Lgs. 150/09, Delibera CIVIT 104/2010, Linee Guida Unioncamere Nazionale).

In tal senso, il modello di Check-Up:

- costituisce un sistema di diagnosi idoneo a valutare lo stato di salute/efficacia dei Sistemi di Misurazione e Valutazione in essere nelle CCIAA (estendendo la valutazione all'intero Ciclo della Performance)
- garantisce la produzione di un flusso informativo come punto di partenza per l'implementazione di un Piano di "miglioramento" dei sistemi al fine di garantire una piena rispondenza al modello di riferimento (che trova attuazione nel Piano della performance)
- si presenta come modello flessibile in grado di recepire nel tempo eventuali cambiamenti istituzionali- organizzativi a seconda delle esigenze strategico-gestionali
- costituisce un vero e proprio modello di monitoraggio dei Sistemi in essere per l'attività di Audit.



## 2. Il processo

### 2.1 Le Fasi

Il Ciclo di Gestione della performance si sviluppa attraverso una sequenza logica di fasi ed attività che, sebbene caratterizzate dalla propria individualità, vengono trattate secondo la consequenzialità del processo di gestione della performance.

Lo stesso può identificarsi come un processo unitario che riconosce nella "retroazione" (meccanismo di feedback) il proprio elemento di dinamicità e di congiunzione.

La CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, in linea con quanto definito dalle Linee Guida sul Ciclo di Gestione della Performance per le Camere di commercio e quanto stabilito in tal senso con l'approvazione della Delibere 271/2010, prevede un'articolazione del Ciclo di Gestione della Performance come segue:



Al centro dell'intero ciclo, quindi, si presenta la Performance, che si identifica nel contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità

e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

In tal senso, quindi, la Misurazione e valutazione della Performance si estende all'intera struttura, nella sua articolazione (Ente, Aree, Servizi/Uffici, ecc.)

Si propone di seguito una breve descrizione delle singole fasi costituenti il Ciclo con un approfondimento circa la Misurazione e Valutazione della Performance sia Organizzativa che individuale.

## 1. PIANIFICAZIONE STRATEGICA

All'interno del "ciclo di gestione delle performance" si individua il momento di partenza dell'intero processo nella fase di pianificazione strategica. La pianificazione strategica, intesa anche come programmazione pluriennale, è considerata come la fase in grado di facilitare l'individuazione di tutte quelle azioni volte a promuovere lo sviluppo pubblico e un più alto livello di benessere del territorio locale. È dunque l'insieme di obiettivi, valutazioni, decisioni ed azioni volto a garantire coerenza a scelte prese in tempi e ambiti diversi e a condurre, con un alto livello di efficacia, al raggiungimento degli obiettivi. La pianificazione strategica risponde, pertanto, all'esigenza di orientarsi al medio-lungo periodo definendo la performance da raggiungere e indirizzando l'operato della CCIAA verso il raggiungimento di determinati livelli di efficienza, efficacia, qualità (Allegato 7). Tale fase si concretizza, in particolare, nell'identificazione della performance dell'ente camerale, declinata in termini di obiettivi strategici e indicatori utili al controllo degli stessi.



## 2. PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

La programmazione ed il controllo si identifica nella derivazione "operativa" della dimensione "strategica" nell'ambito del Ciclo di Gestione della Performance. Quindi, sebbene l'arco temporale della programmazione e controllo, in senso stretto, si esaurisca nel breve termine, l'intero processo viene alimentato ed è coerente con il più ampio sistema di respiro strategico-pluriennale.

Infatti, se la pianificazione strategica definisce linee di indirizzo, programmi di attuazione ed obiettivi di carattere pluriennale, la programmazione annuale si sviluppa attraverso la selezione dei programmi da attuarsi nell'ambito della dimensione temporale di riferimento (l'anno), con successiva declinazione degli stessi in scelte operative, obiettivi gestionali e successiva traduzione in termini economico-finanziari (Allegato 8). Le attività di programmazione e controllo si concretizzano nella traduzione operativa della performance dell'ente camerale, espressa in termini di obiettivi operativi relativi alle attività e ai servizi prodotti dall'ente camerale e indicatori utili al controllo degli stessi.



## 3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Nell'ambito del "ciclo di gestione delle performance" la fase della misurazione e della valutazione si presenta come il momento durante il quale si rende effettivamente operativa e dinamica l'attività di monitoraggio. I risultati ottenuti dalla gestione, una volta rilevati secondo il sistema di misurazione definito in sede di programmazione (indicatori e target), vengono confrontati con gli obiettivi e la segnalazione di eventuali scostamenti consente di attivare in modo tempestivo gli eventuali necessari

interventi correttivi. Si attiva, in questo modo, un processo di feed-back o di retroazione che consente al sistema di autoregolarsi (Allegato 8). Le attività di misurazione e valutazione riguardano tanto la dimensione strategica quanto quella operativa e si concretizzano nella predisposizione di schede di report coerenti, nella struttura e nei contenuti, ai documenti di pianificazione strategica e programmazione



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

La performance individuale rappresenta un livello di performance complementare a quello di valutazione della performance organizzativa, alimentando la valutazione delle risorse umane.

La valutazione delle risorse umane, a sua volta, si articola:

- nel raggiungimento degli obiettivi assegnati (risultati conseguiti),
- nella valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze professionali dimostrate.

Operativamente le attività di valutazione della performance individuale si traducono nella definizione e nell'assegnazione di obiettivi individuali o di gruppo e nella valutazione intermedia e finale del grado di raggiungimento dei medesimi.



## 5. RENDICONTAZIONE E TRASPARENZA

La rendicontazione si presenta come la fase attraverso la quale si conclude il Ciclo della Performance ma anche l'anello di congiunzione tra l'attività di valutazione e quella di pianificazione e programmazione futura mediante il meccanismo di feedback al fine di garantire effettiva ciclicità al processo.

La rendicontazione si identifica nell'insieme di azioni, metodi, strumenti impiegati dalla singola amministrazione per rappresentare nei confronti dei propri interlocutori il livello di performance raggiunto offrendo loro, in tal senso, adeguato flusso informativo a supporto del processo decisionale.

Adeguati strumenti di rendicontazione favoriscono la trasparenza e quindi l'accessibilità totale delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione.



## **2.2 Tempi**

Al fine di rendere efficace il processo di misurazione e valutazione si propone un dettaglio circa la tempistica che la CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare adotta per lo sviluppo delle attività connesse. Scopo primario di tale calendarizzazione (timing) è quello di garantire continuità e organicità al processo evitando fratture che ne potrebbero compromettere l'efficacia, e conseguenti empasse organizzative.

A tal fine si riporta in Allegato il quadro delle principali tempistiche, attività e fasi (Allegato 9).

## **2.3 Modalità**

### **2.3.1 - Gli Incontri Periodici**

Al fine di garantire efficacia al processo di misurazione, la CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare prevede che la mera rilevazione dei dati da parte dei Servizi competenti, sia supportata dalla realizzazione di incontri periodici con i singoli responsabili durante i quali si procede all'approfondimento di eventuali cause ostative alla completa realizzazione dell'obiettivo.

Gli incontri periodici oltre ad offrire il flusso informativo necessario allo sviluppo della fase di valutazione dei risultati e di redazione dei report finali, sono di prezioso ausilio per l'avvio del meccanismo di feedback al fine di garantire reale coerenza e successivi interventi in sede di programmazione.

### **2.3.2 – Il Sistema di Reporting ed il Perimetro destinatari del flusso informativo**

La CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare adotta un sistema di Reporting Multilivello e Multidimensionale.

Il sistema di reporting rappresenta l'insieme delle informazioni prodotte con periodicità a contenuto variabile, destinate alla comunicazione interna ed esterna, funzionali a soddisfare differenti esigenze informative circa il livello di performance dell'organizzazione, su diversi livelli della stessa, a supporto dei processi decisionali e di governo della gestione.

Il sistema di reporting in uso all'interno dell'Ente, quindi, si afferma come il principale strumento del processo di rendicontazione dei risultati derivanti dalla misurazione delle performance in relazione alle differenti dimensioni funzionali a guidare il

processo di valutazione anche rivolto alla performance individuale per i sistemi premianti.

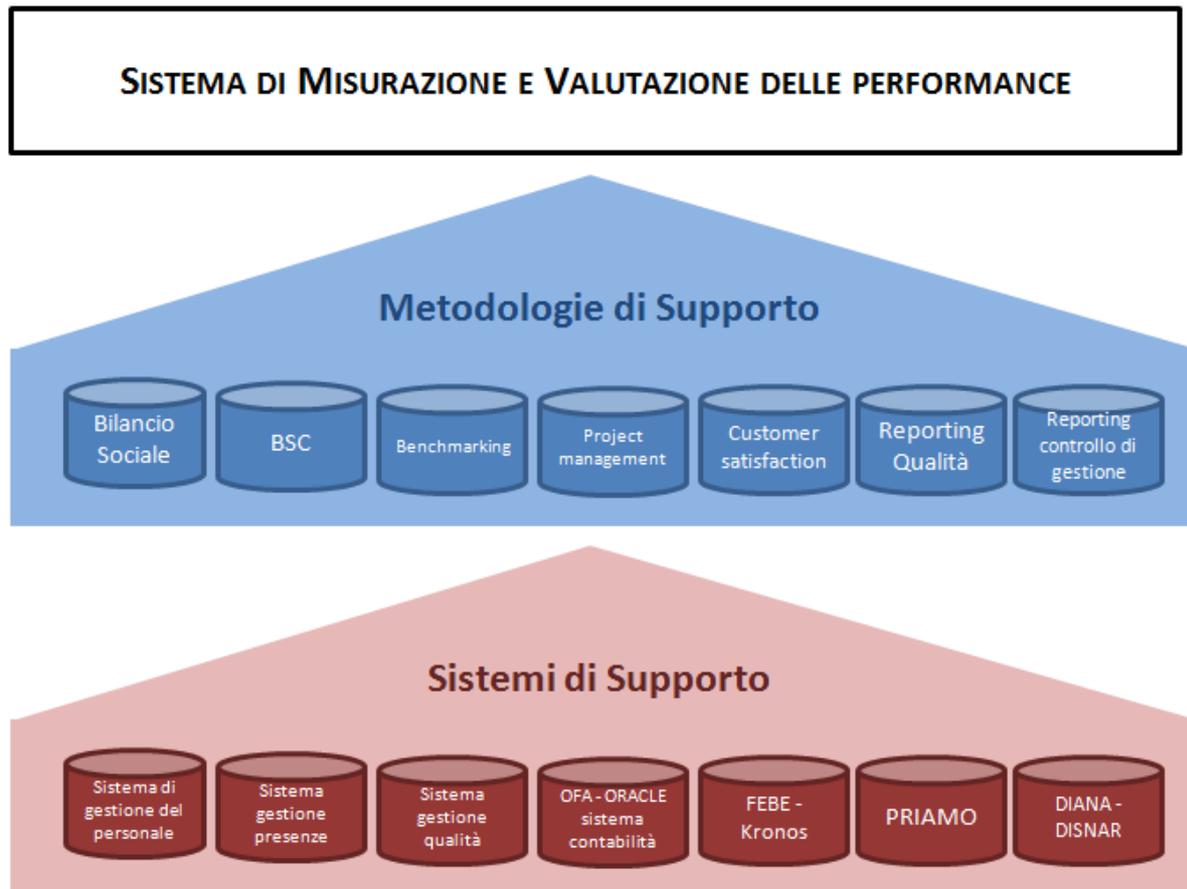
La CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare ha proceduto alla definizione del Sistema di Reporting, attualmente con cadenza semestrale (quadrimestrale a regime), con l'intento di fornire in itinere elementi valutativi circa il livello di realizzazione degli obiettivi sia a livello di ente che ai diversi livelli della struttura organizzativa (come individuati nel processo di cascading e di traduzione della strategia in programmi). Si rimanda agli allegati per l'illustrazione delle schede di Report in uso. (Allegato 10)

	<i>Destinatario</i>	<i>Esigenza informativa</i>	<i>Reporting</i>	<i>Strumento</i>	<i>Periodicità</i>
<b>INTERNO</b>	OIV	Livelli/risultati performance individuali e organizzative	Istituzionale – Direzionale	Cruscotto di Ente – Area	semestrale
	Organi Politici (Presidente Giunta Consiglio)	Livello attuazione linee strategiche, programmi, obiettivi di ente, interventi economici Scostamento/Avanzamento del Budget (riclassificazione Conto Economico di ente)	Istituzionale	Cruscotto di Ente – Report Budget	semestrale
	Segretario Generale	Livello attuazione linee strategiche, programmi, obiettivi, interventi economici Scostamento/Avanzamento del Budget	Istituzionale – Direzionale	Cruscotto di Ente e di Area – Report Budget	semestrale
	Dirigenti	Livello attuazione linee strategiche, programmi, obiettivi, interventi economici Scostamento/Avanzamento del Budget	Direzionale – Operativo	Cruscotto di Area – schede obiettivi – Report Budget	semestrale
	Responsabili Posizione organizzativa	Livello di attuazione obiettivi, azioni	Operativo	Schede obiettivi	semestrale
<b>ESTERNO</b>	Imprese – Associazioni di Categoria – Consumatori – altre PA, ecc.	Livello qualità dei servizi e risultati raggiunti – Utilizzo delle risorse – Impatto delle politiche	Sociale	Bilancio sociale Relazione della Performance Bilancio di Genere	annuale

### 2.3.3 - Sistemi Informativi in uso a supporto del Sistema di Misurazione della performance

Con riferimento al sistema tecnico-informativo a supporto del Sistema di Misurazione della performance, la CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare sviluppa la BSC tramite un software sviluppato ad hoc.

Il processo di costruzione della BSC, come già precedentemente specificato, si sviluppa in maniera tale da **integrarsi con gli altri strumenti gestionali** presenti all'interno dell'organizzazione (controllo di gestione, sistema di qualità,) anche al fine di sistematizzare le numerose informazioni prodotte da questi ultimi . Dove possibile, infatti, la BSC è alimentata, da informazioni presenti all'interno dell'Ente camerale in modo da evitare inutili ridondanze dei dati.



### **3. Soggetti e Responsabilità**

---

Al fine di consentire la massima chiarezza delle funzioni e delle responsabilità attribuite a ciascun soggetto e struttura coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance e di favorire la piena condivisione e il coordinamento tra gli stessi, la CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare ha proceduto a delineare una matrice Ruoli-Responsabilità, all'interno della quale vengono esplicitate, per ogni fase del processo, le competenze connesse ai soggetti coinvolti nel processo, ovvero:

- Consiglio
- Segretario generale
- Giunta
- OIV
- Servizi di controllo interni
- Dirigenti
- Responsabili Po/dipendenti

Si rimanda all'Allegato 10 per la consultazione della Matrice Ruoli-Responsabilità.

### **4. Le procedure di conciliazione**

---

La presente sezione offre l'approfondimento circa le modalità, i termini nonché le responsabilità in merito alla risoluzione di eventuali conflitti o controversie dovessero insorgere nell'ambito del processo di valutazione individuale finalizzate anche alla prevenzione dell'eventuale contenzioso in sede giudiziale, così come adottate dalla CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare.

La presente sezione è conforme alla delibera CIVIT n° 104/2010 e tiene conto di quanto indicato nella delibera CIVIT 124/2010.

**Chi ne è responsabile:** E' responsabile della gestione ed attuazione della presente procedura il Collegio di Conciliazione composto da tre membri, nominato con delibera della Giunta camerale e rimane in carica per tre anni dalla sua costituzione.

Il Collegio di Conciliazione è organo super partes, esterno alla CCIAA quindi terzo ed imparziale e pertanto indipendente dal processo di valutazione delle performance.

Per entrare a far parte del Collegio di Conciliazione il regolamento dei Servizi definisce i requisiti minimi del profilo professionale nonché le modalità di reclutamento.

Non possono far parte di tale collegio i membri dell'OIV. Il Collegio di Conciliazione, al fine di risolvere le controversie tra le parti può accedere agli atti inerenti il processo di valutazione pertinente e richiedere pareri ai membri dell'OIV

**Quando si può ricorrere alla procedura di conciliazione:** si può ricorrere alla conciliazione presso il Collegio di Conciliazione per la soluzione di controversie tra soggetti responsabili della valutazione ed i valutati. Le parti in conflitto possono ricorrere alla conciliazione prima di iniziare una causa; per facilitare l'accesso alle procedure di conciliazione, è inserito all'interno del contratto una clausola che prevede, in caso di controversia, il ricorso alla conciliazione. Può però anche accadere che, a processo già iniziato, le parti decidano di tentare la strada conciliativa, ponendo così fine (in caso di esito positivo) alla controversia dinanzi al giudice ordinario.

**Come può essere attivata:** la procedura di conciliazione può essere attivata sia dal soggetto valutato che dal soggetto (organo) responsabile della valutazione. Colui il quale vuole avviare il procedimento invia per lettera raccomandata la una Domanda di Conciliazione presso la Segreteria Generale della Camera di Commercio, indicando sinteticamente la tipologia della controversia, la materia del contendere, nonché le specifiche richieste. Il Collegio di Conciliazione contatta la controparte, invitandola a rispondere entro 30 giorni: solo se questa accetta di partecipare e invia la propria adesione, è fissata la data dell'incontro, che deve avvenire entro 30 giorni dal ricevimento dell'adesione.

**Come si svolge:** il Collegio di Conciliazione fissa l'incontro in una data concordata tra le parti. È possibile che gli incontri siano più di uno: compito del conciliatore, che può ascoltare le parti anche separatamente, è evitare che si crei un clima conflittuale e aiutare i contendenti a trovare una soluzione soddisfacente e condivisa da entrambi. Le parti partecipano all'incontro personalmente. Possono invece farsi assistere da difensori, o da altre persone di fiducia. In ogni caso, il Collegio deve essere avvisata in anticipo su chi sarà presente all'incontro. È facoltà del Collegio nei casi in cui lo ritenga necessario nominare un consulente, a condizione che tutte le parti siano d'accordo e si impegnino a sostenerne gli eventuali oneri in eguale misura.

**Come si conclude la procedura:** al termine dell'incontro le parti e il Collegio sottoscrivono un verbale di conciliazione. Nel caso in cui si sia giunti a un accordo, il

verbale definisce la controversia e ha, per le parti, la medesima efficacia di un contratto. Nel caso in cui, invece, l'accordo non sia stato trovato, il verbale riporta l'esito negativo dell'incontro. Le parti possono abbandonare il procedimento in qualsiasi momento e, se vogliono, possono rivolgersi al giudice ordinario.

## ***5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti***

---

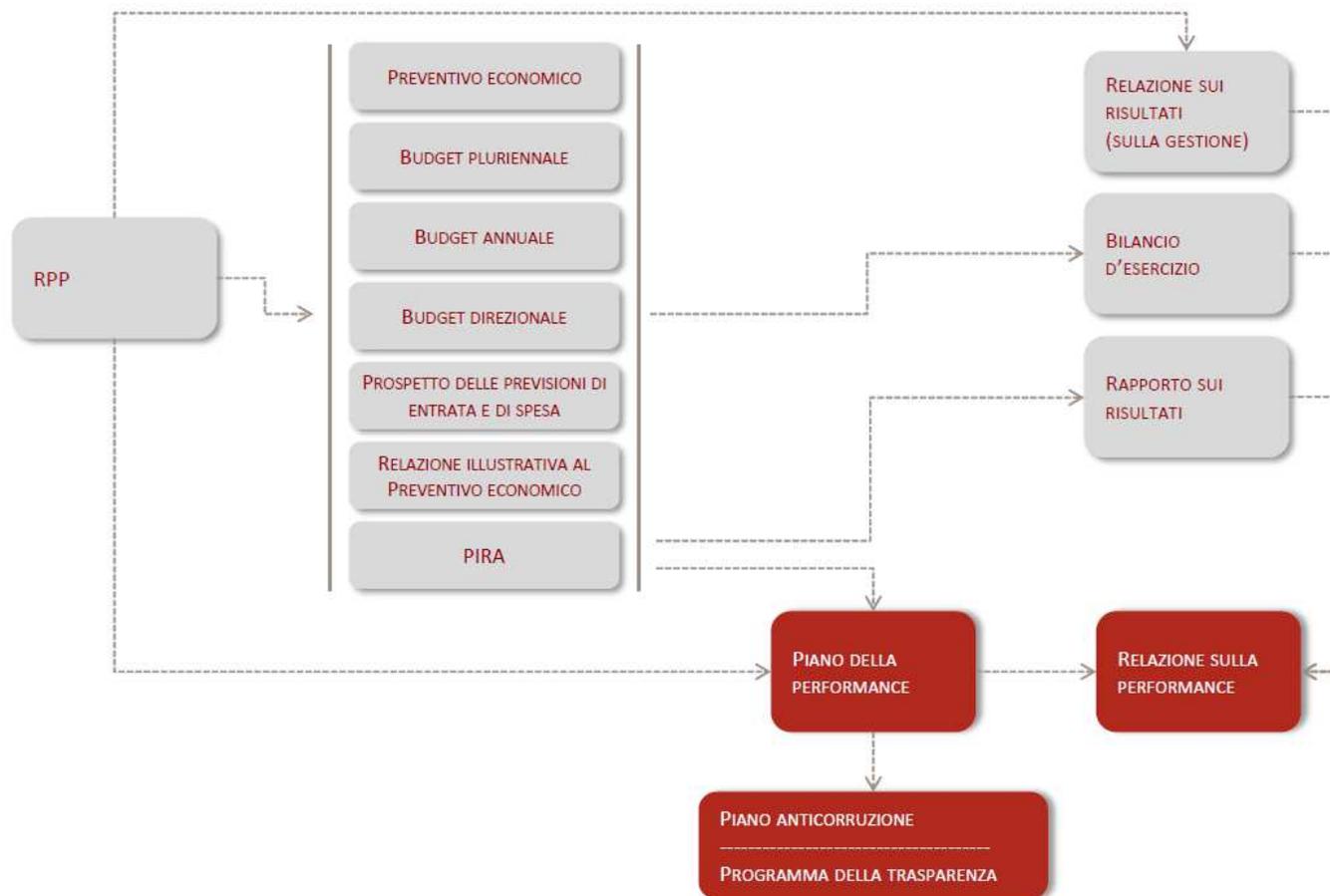
La CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare definisce e aggiorna il proprio Sistema di Misurazione e Valutazione con la logica di integrazione dei processi e dei strumenti di pianificazione, programmazione e controllo del DPR 254/2005, con quelli definiti nell'ambito del Ciclo di gestione della performance e con gli adempimenti introdotti dal decreto ministeriale del 27 marzo 2013, di attuazione del decreto legislativo n. 91 del 2011 («Disposizioni recanti attuazione dell'articolo 2 della legge 31 dicembre 2009, n. 196, in materia di adeguamento ed armonizzazione dei sistemi contabili»).

Il Ciclo della *performance* è strettamente e diacronicamente legato alle tempistiche della gestione amministrativa ordinaria ed al ciclo di programmazione operativa annuale, pertanto l'approccio perseguito non è meramente burocratico ma è quello di valorizzare i tradizionali processi e strumenti attraverso una rilettura in chiave di semplificazione, rispetto delle norme e utilità dei documenti per tradurre e rappresentare al meglio la mission camerale rispetto ai bisogni delle comunità di interesse.

Configurazione del nuovo workflow in linea con le dinamiche organizzative e gestionali interne:

- La Relazione previsionale e programmatica (al 31/10) esplicita le strategie e altri elementi informativi, quali l'analisi del contesto, che confluiscono interamente nel Piano della performance (al 31/01), salvo eventuali correzioni laddove muti significativamente lo scenario dall'approvazione della RPP al 31 gennaio
- Il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio (al 31/12) illustra, per i diversi programmi di spesa, gli obiettivi di natura economico-patrimoniale e i relativi indicatori (sullo «stato di salute» dell'ente)
  - Gli obiettivi e gli indicatori economico-patrimoniali, definiti nel PIRA, confluiscono nel Piano della performance, allo scopo di evidenziare lo stato di salute della gestione camerale

- Nel caso in cui gli obiettivi e gli indicatori economico-patrimoniali definiti nel PIRA diventino anche obiettivi «di performance», confluiranno anch'essi nell'alberatura del Piano della performance
- Il Piano della performance recepisce le strategie (linee/aree strategiche) e l'analisi del contesto, declinate nella RPP; a partire dalle strategie, si declinano gli obiettivi strategici e operativi (con i relativi indicatori e target)
  - Gli obiettivi operativi, approvati con il Piano della performance entro il 31/01, integrano automaticamente quanto già deliberato nel PIRA al 31/12, completandolo.
- La Relazione sui risultati (30/04) ex art. 24 del D.P.R. 254/2005 individua i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi e ai programmi prefissati con la RPP; tali risultati confluiscono nella Relazione sulla performance (sezione relativa alla rendicontazione di «Aree strategiche e obiettivi strategici»), salvo eventuali correzioni intervenute dall'approvazione della RPP a quella del Piano
- Il Rapporto sui risultati, redatto alla fine di ciascun esercizio (30/04), contiene il valore consuntivo degli indicatori definiti nel PIRA, compresi quelli successivamente integrati con il Piano della performance al 31/01, e l'illustrazione dello scenario istituzionale e socio-economico entro il quale ha effettivamente operato l'ente nell'anno di riferimento; entrambe le informazioni confluiscono nella Relazione sulla performance
- La Relazione sulla performance contiene la descrizione del contesto di riferimento (tratta dal Rapporto sui risultati), la rendicontazione di aree e obiettivi strategici, i valori a consuntivo degli indicatori definiti nel PIRA (tratti dalla Relazione sui risultati e dal Rapporto sui risultati); la rendicontazione dei risultati conseguiti in termini di efficienza ed economicità è tratta sia dal Rapporto sui risultati che dal Bilancio d'esercizio
- Si segnala l'opportunità di «fondere» la Relazione sui risultati e il Rapporto sui risultati in un unico documento, in cui il secondo è una sezione della prima, considerato che per norma devono essere redatti entrambi entro il 30/04



In questo contesto, l'allineamento tra quanto già attivato, all'interno dell'Ente camerale, dalle due ex CCIAA accorpate con le attività previste all'interno del Sistema di misurazione e valutazione avviene nel seguente modo:

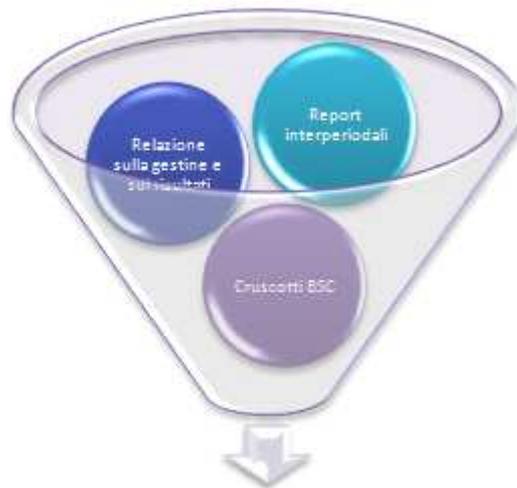
- l'attività di Pianificazione strategica che, come visto precedentemente, si concretizza nella realizzazione del Programma Pluriennale, delle schede di programmazione pluriennale e produzione della Mappa Strategica e del Cruscotto Indicatori, viene a ora a confluire attraverso un rolling triennale all'interno del Piano triennale della Performance.



- l'attività di programmazione annuale che si concretizza nella realizzazione della RPP, predisposizione preventivo e budget e delle schede di programmazione annuali, e produzione Mappa Strategica e Cruscotto Indicatori annuali confluisce anch'essa interamente all'interno del Piano della Performance



- l'attività di misurazione e valutazione, riguardante l'attività di monitoraggio in itinere della performance (sia individuale che organizzativa), che si realizza attraverso la produzione di report multilivello (logica a cannocchiale) differenziati per soggetti destinatari confluisce invece all'interno della Relazione sulla Performance



### Piano delle Performance

In tale contesto, i sistemi informativi in uso all'interno dell'Ente, come precedentemente descritto, attraverso la predisposizione di procedure automatizzate e l'attivazione di sistemi di estrazione dei dati automatizzati forniscono un valido supporto in fase di misurazione e valutazione della performance, garantendo in questo modo affidabilità al sistema complessivamente considerato.