

**CAMERA DI COMMERCIO I.A.A. DI BARI**

**Documento sul Sistema di  
misurazione e valutazione della performance**



*Aggiornamento anno 2014*

## SOMMARIO

|  |    |
|--|----|
| PREMESSA.....  | 3  |
| PROFILO ISTITUZIONALE E ORGANIZZATIVO DELL'ENTE..... | 5  |
| ARCHITETTURA DEL SISTEMA .....                       | 7  |
| AMBITI DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....         | 10 |
| MODALITÀ DI FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA.....           | 12 |
| SOGGETTI COINVOLTI .....                             | 17 |
| TEMPI.....   | 21 |
| PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....                      | 22 |

## PREMESSA

Il presente Documento sul **Sistema di misurazione e valutazione della performance** è funzionale all'adozione del Ciclo di gestione della performance previsto nel D.lgs. n. 150/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle amministrazioni pubbliche.

La Camera di Commercio di Bari intende dare attuazione alle disposizioni contenute nel suddetto decreto tenendo conto:

- > della sua natura di ente autonomo di diritto pubblico che svolge funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese nel territorio di propria competenza e appartiene a un più ampio sistema a rete costituito dalle altre Camere di Commercio a livello provinciale, da Unioncamere Puglia, da Unioncamere nazionale, da altre strutture e articolazioni locali, nazionali e internazionali;
- > del Protocollo di Intesa tra il Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione e Unioncamere per l'attuazione delle disposizioni del D.Lgs. n. 150/2009 e l'ottimizzazione del lavoro pubblico nelle autonomie funzionali-Camere di Commercio e in Unioncamere stipulato il 4 febbraio 2010;
- > della Convenzione tra la Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT) e l'Unione Italiana delle Camere di Commercio, industria, artigianato e agricoltura stipulata l'11 maggio 2010;
- > delle Delibere CIVIT intervenute sull'argomento, in particolar modo la n. 89/2010 e la n. 104/2010;
- > delle Linee guida sul Ciclo di gestione della performance per le Camere di Commercio emanate da Unioncamere e delle altre indicazioni da questa fornite nell'ambito della sua attività di supporto, monitoraggio e supervisione agli enti camerali del territorio.

Nell'ambito del proprio processo di adeguamento, la Camera di Commercio predispone questo Documento sul Sistema di misurazione e valutazione della performance (d'ora in poi per brevità solo "**Sistema**"), in cui sono esplicitate le metodologie, le modalità, le azioni, i soggetti e le strutture interne coinvolte.

Per garantire l'adeguata implementazione del **Sistema** rispetto alla specificità della Camera, si prevede la contestuale adozione di azioni di monitoraggio e diagnosi al fine di poterne valutare costantemente la funzionalità nel tempo e individuare gli eventuali aggiustamenti da apportare, qualora dovessero rendersi necessari. Si tratta di un passaggio fondamentale per salvaguardare l'autonomia della Camera di Commercio nel rendersi interprete delle modalità di attuazione degli strumenti previsti, oltre che

per massimizzarne l'effettiva utilità. Infatti, la logica che guida tali interventi è non solo rispondere agli adempimenti previsti dalla norma ma anche impiantare strumenti e metodologie sostenibili nel tempo e armonizzabili con gli strumenti ed i sistemi di controllo interni già esistenti nella struttura camerale.

Secondo l'approccio descritto, il Sistema dovrà svolgere un ruolo fondamentale nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi strategici, nell'allineamento di comportamenti e attitudini e nel miglioramento delle performance camerali. I benefici attesi riguardano in particolare:

- > una migliore capacità di allocare le risorse, determinando progressivamente nel tempo dei meccanismi per destinarle in maniera selettiva e in misura crescente alle iniziative e alle strutture con un maggior grado di efficienza;
- > la crescita della cultura organizzativa delle risorse umane, mettendole in condizione di adottare un approccio lavorativo orientato al continuo miglioramento dei progetti realizzati e dei servizi erogati;
- > una maggiore soddisfazione da parte di imprese, utenti e altri stakeholder in merito alle attività svolte dall'ente camerale.

## PROFILO ISTITUZIONALE E ORGANIZZATIVO DELL'ENTE

La Camera di Commercio di Bari svolge “funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell’ambito delle economie locali”, in base a quanto stabilito dalla legge 580 del 1993. È un ente pubblico che svolge un ruolo propulsivo dello sviluppo locale, al servizio delle imprese e della comunità del proprio territorio.

È un ente autonomo, legittimato a darsi un proprio indirizzo programmatico e politico, e gode di autonomia anche sotto il profilo finanziario e gestionale.

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

**Governance e Organi istituzionali.** Gli Organi di governo della Camera di commercio, rappresentativi delle imprese e dei settori economici provinciali, sono il Consiglio, la Giunta, il Presidente e il Collegio dei revisori dei conti. A questi spettano le funzioni di indirizzo e di controllo, mentre le funzioni di gestione sono attribuite al Segretario generale e ai dirigenti.

Il Consiglio – composto da 32 membri, in carica per 5 anni – esprime l’interesse generale della comunità socio-economica provinciale ed è l’organo collegiale di indirizzo strategico della Camera. Stabilisce le linee guida politiche e amministrative, definisce obiettivi e programmi, predispone e approva lo Statuto e i regolamenti, elegge il Presidente e la Giunta, nomina i membri del Collegio dei Revisori dei conti, designati dagli organi di competenza. Su proposta della Giunta camerale delibera il preventivo economico e approva il bilancio d’esercizio.

La Giunta è l’organo di governo della Camera di commercio, incaricato di dare attuazione agli indirizzi definiti dal Consiglio. È composta dal Presidente e da 9 membri del Consiglio, in rappresentanza dei settori dell’industria, del commercio, dell’artigianato e dell’agricoltura. La Giunta resta in carica cinque anni, in coincidenza con la durata del Consiglio.

Il Presidente ha la rappresentanza legale e istituzionale dell’Ente e ne attua la politica generale. L’attuale Presidente della Camera di commercio di Bari è Alessandro Ambrosi, imprenditore nel settore del commercio e anche Presidente provinciale di Confcommercio.

Il Collegio dei revisori dei conti è l’organo incaricato della revisione interna. Esercita funzioni di controllo sulla regolarità amministrativa e contabile, vigilando sulla legittimità e la correttezza delle attività.

**Organizzazione interna.** Al vertice della Camera di Commercio c’è il Segretario generale, incaricato della gestione operativa dell’Ente. Assiste gli Organi istituzionali nello svolgimento delle loro funzioni. È designato dalla Giunta camerale ed è nominato dal Ministero dello Sviluppo Economico.

Il Segretario generale coordina i dirigenti, che sono responsabili del conseguimento degli obiettivi prefissati in relazione alle attività loro assegnate; essi adottano atti e provvedimenti amministrativi e spetta loro la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa dei Settori loro attribuiti, nominano i responsabili dei procedimenti amministrativi, coordinano e controllano l'attività degli uffici che da essi dipendono e dei responsabili dei procedimenti.

Per l'Anno 2014

| I Dirigenti della Camera di Commercio di Bari                       |   |
|---|---|
| Segretario generale   | Angela Patrizia Partipilo                   |
| Settore gestione risorse umane, studi e rapporti Enti istituzionali | Angela Patrizia Partipilo <i>ad interim</i> |
| Settore gestione delle risorse e del patrimonio                     | Angela Patrizia Partipilo <i>ad interim</i> |
| Settore legale, fede pubblica, statistica e agricoltura             | Vincenzo Pignataro                          |
| Settore Registro delle imprese                                      | Angela Patrizia Partipilo <i>ad interim</i> |
| Settore albi ed elenchi professionali e attività promozionali       | Angela Patrizia Partipilo <i>ad interim</i> |
| Settore ambiente e attività decentrate                              | Vincenzo Pignataro <i>ad interim</i>        |

**Macro-organizzazione.** Per adempiere al meglio alla sua missione al servizio delle imprese e dell'economia locale, la Camera di Commercio di Bari si è dotata di:

- > 3 Aziende speciali quali strutture operative in specifici settori;
- > sedi distaccate nei Comuni di Andria, Barletta, Gioia del Colle e Monopoli, in grado di assicurare un'ampia gamma di servizi camerali;
- > partecipazioni in società, consorzi e altre strutture appartenenti al Sistema camerale o localizzate nel territorio e operanti in settori coerenti con gli scopi istituzionali dell'Ente.

| Aziende speciali |   |
|------------------|---|
| AICAI            | L' A.I.C.A.I. promuove e realizza un' ampia gamma di iniziative, soprattutto in materia di internazionalizzazione, dal servizio informazioni all' assistenza alle imprese che aderiscono a progetti di cooperazione nell' ambito di specifiche aree geografiche, fino all' individuazione dei mercati ed alla ricerca di controparti locali affidabili.<br>Con l' ausilio delle Camere di Commercio Italiane all' estero l' Azienda:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• eroga servizi di informazione personalizzata;</li> <li>• realizza programmi di ricerca partner;</li> <li>• realizza progetti finalizzati all' incremento della produttività delle imprese che operano nei settori artigianale, commerciale e industriale.</li> </ul> |
| IFOC             | Attraverso tale struttura l' Ente camerale realizza essenzialmente interventi di tipo formativo (anche a distanza), informativo, di qualificazione e riqualificazione aziendale miranti allo sviluppo della professionalità ed alla diffusione della cultura d' impresa   |

|       |   |
|-------|---|
|       | negli operatori economici, nelle persone disoccupate ed inoccupate, nei dirigenti ed addetti delle piccole e medie imprese dei diversi settori economici e della Pubblica Amministrazione. L' Azienda è anche strumento per l' erogazione dell' attività di servizio, di ricerca, analisi, studio e documentazione sulle tematiche di mercato rispondenti alle finalità istituzionali dell' Ente camerale.  |
| SAMER | La SAMER fa parte della "Rete nazionale dei laboratori delle Camera di Commercio", fornisce alle imprese una vasta gamma di analisi chimico-fisiche, microbiologiche e di certificazione della qualità. Inoltre offre supporto e assistenza nell' applicazione delle normative tecniche e legislative per favorirne la presenza e la crescita nell' attuale ambiente socio-economico, caratterizzato da scenari in rapida evoluzione e crescente competitività. |

### Società partecipate – dati inseriti nel Bilancio camerale riferito all’esercizio 2013.

| SOCIETA'  | PARTECIPAZIONE | Valore 2013 ex Circolare 3622 / C / 2009 |
|---|----------------|--|
| Mercato Agricolo Alimentare Bari – Scrl               | 89,15%         | 21.233.170,20                            |
| Promem sud est Spa                                    | 37,03%         | 68.897,65                                |
| C.S.A. Consorzio Servizi Avanzati Scpa                | 21,78%         | 281.764,38                               |
| Infocamere Scpa                                       | 00,50%         | 132.019,19                               |
| Aeroporti di Puglia Spa *                             | 00,05%         | 6.935,06                                 |
| Mps Banca Impresa Spa *                               | 00,01%         | 97,64                                    |
| Interporto Regionale della Puglia Spa *               | 00,18%         | 11.839,00                                |
| Tecno Holding Spa                                     | 00,36%         | 610.584,13                               |
| Borsa Merci Telematica Spa                            | 00,07%         | 1.879,51                                 |
| Patto Territoriale Area Metropolitana Bari            | 03,40%         | 6.914,54                                 |
| Tecnoborsa Scpa                                       | 00,33%         | 4.516,28                                 |
| Tecnoservicecamere Scpa (già Tecnocamere Scpa)        | 00,19%         | 4.557,12                                 |
| Consorzio per lo sviluppo dell’area conca barese Scrl | 07,50%         | 13.404,37                                |
| Patto Territoriale Polis Sud Est Barese Srl           | 04,98%         | 12.931,32                                |
| IG Students Srl (in liquidazione)*                    | 02,50%         | 269,46                                   |
| Murgia Più Scrl*                                      | 12,57%         | 15.302,19                                |
| Bari Porto Mediterraneo Srl (in scioglimento)*        | 05,00%         | 79.653,80                                |
| Retecamere Scrl (in liquidazione)*                    | 00,17%         | 2.803,70                                 |
| Terra dei trulli e di Barsento Scrl*                  | 12,32%         | 3.795,60                                 |
| Ecocerved Scarl                                       | 01,78%         | 50.000,00                                |
| Uniontrasporti Scarl                                  | 00,61%         | 7.500,00                                 |
| Isnart Scpa   | 00,19%         | 2.000,00                                 |
| Job Camere Srl (già IC outsourcing S.r.l.)            | 00,30%         | 2.540,00                                 |
| IC Outsourcing Scrl                                   | 00,30%         | 1.127,16                                 |
| Universitas Mercatorum Scrl                           | 0,72%          | 5.200,00                                 |
| Gruppo di Azione Costiera degli Ulivi Scrl*           | 5,00%          | 1.500,00                                 |

\* Con Deliberazione n. 75 del 18/06/2014 l’Ente ha deliberato di dismettere le partecipazioni sociali detenute non più strategiche e strumentali al perseguimento della *mission* camerale

### ARCHITETTURA DEL SISTEMA

In continuità con quanto illustrato in premessa, il Sistema sarà costruito con l'intento di:

- > consentire una chiara formulazione delle strategie e degli obiettivi della Camera di Commercio, al fine di renderli intelligibili per la loro successiva valutazione e comunicazione in ossequio al principio della trasparenza;
- > fornire supporto ai processi decisionali, allo scopo di impiegare le risorse in maniera ottimale e di rendere più efficaci i processi organizzativi e gestionali;
- > favorire un maggior grado di responsabilità da parte delle persone che operano all'interno della struttura in relazione al ruolo e alle competenze detenute, incoraggiando l'apprendimento e il miglioramento continuo.

Il Sistema si iscrive nel Ciclo di gestione della performance, focalizzando in particolare le fasi di misurazione e valutazione, che seguono logicamente quelle di pianificazione strategica e programmazione operativa e sono premessa necessaria per realizzare a valle azioni di reporting e trasparenza.

La Camera di Commercio di Bari intende incentrare il proprio Sistema sulla metodologia della **Balanced ScoreCard** (d'ora in poi BSC), menzionata nella Delibera CIVIT n. 89/2010. Si tratta di un modello di misurazione che consente una chiara focalizzazione intorno alla visione e alla strategia dell'organizzazione. Permette, infatti, di ricostruire il legame logico esistente tra gli obiettivi, le azioni e gli indicatori per misurarle; così come quello che intercorre tra le risorse impiegate, i processi in essere e i relativi risultati.

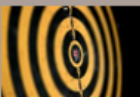

La BSC si presta a essere utilizzata per le finalità del presente lavoro poiché è applicabile alla Camera di Commercio nel suo complesso e successivamente, a cascata, alle Aree o alle altre articolazioni organizzative di cui si compone. È una metodologia sperimentata sia in ambiente pubblico, che presso le imprese per la sua flessibilità rispetto all'organizzazione che l'adotta.

Nel caso specifico, si prevede di implementare la BSC tenendo conto del contesto esterno, del profilo e dell'assetto organizzativo dell'ente, della prospettiva dei suoi stakeholder, come peraltro previsto dalle Linee guida Unioncamere sul Ciclo della performance; ciò anche nell'ottica di costruire gradualmente nel tempo quegli indicatori di *outcome* in grado di rappresentare le ricadute e i benefici effettivi delle azioni camerali.

Si intende dunque connotare la BSC come un vero e proprio "sistema operativo" in grado di rendere coerente l'impianto strategico e programmatico della Camera di Commercio; ciò costituirà la premessa di un percorso per verificare in modo sistematico come tale impianto viene tradotto nella realtà operativa, attraverso una sua misurazione e valutazione oggettiva, anche allo scopo di individuare le azioni correttive laddove necessario.



→ Rappresentazione dell'architettura logica del Sistema

|  |              | FASI E AZIONI  | STRUMENTI / OUTPUT  | ALTRE FASI E STRUMENTI COLLEGATI  |
|--|--------------|--|---|---|
| <b>SETTING GOALS</b><br>                  | MULTI-YEAR   | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Analisi del contesto</li> <li>&gt; Organizzazione dei flussi informativi del Sistema-Camera</li> <li>&gt; Esplicitazione mandato e vision</li> <li>&gt; Mappatura e coinvolgimento stakeholder</li> <li>&gt; Impostazione della BALANCED SCORECARD (BSC)</li> <li>&gt; Definizione Strategie (obiettivi e target triennali)</li> </ul> | <p>Analisi swot</p> <p>Mappa stakeholder</p> <p>Mappa strategica</p>            | Programma pluriennale   |
|  | ANNUAL       | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Definizione delle modalità di programmazione annuale</li> <li>&gt; Declinazione delle Strategie su base annuale (Cascading della BSC)</li> <li>&gt; Collegamento con la Programmazione economica</li> </ul>  | <p>Linee guida sulla programmazione annuale</p> <p>Schede di programmazione</p> | <p>Relazione previsionale e programmatica</p> <p>Preventivo economico</p> <p>Budget direzionale</p> |
| <b>▶ PIANO DELLA PERFORMANCE</b>   |              |  |   |   |
| <b>MEASUREMENT &amp; ASSESSMENT</b><br> | ORGANIZATION | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Costruzione Sistema informativo per la misurazione della performance</li> <li>&gt; Monitoraggio della performance</li> <li>&gt; Valutazione della performance</li> </ul>   | <p>Cruscotto di Ente</p> <p>Cruscotti di Area</p> <p>Schede di report</p>       | <p><i>Controllo di gestione</i></p>   |
|  | INDIVIDUAL   | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Definizione criteri di valutazione delle performance individuali</li> <li>&gt; Definizione obiettivi assegnati a Dirigenti, P.O., Personale non dirigente</li> <li>&gt; Collegamento delle performance individuali con la performance organizzativa</li> <li>&gt; Valutazione delle performance individuali</li> </ul>                 | <p>Manuale di valutazione</p> <p>Schede di valutazione</p>                      | <p><i>Gestione delle risorse umane</i></p>  |
| <b>▶ RELAZIONE SULLA PERFORMANCE</b>   |              |  |   | <p>Bilancio consuntivo</p> <p>Relazione sulla gestione</p>  |

## AMBITI DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE

In questa sezione si chiarirà che cosa s'intende sottoporre al processo di misurazione e valutazione. La performance che con il Sistema in oggetto si vuole prendere in considerazione attiene a un duplice profilo: quella organizzativa, ossia riferita all'ente nel suo complesso o ad alcune sue articolazioni; quella individuale, riconducibile alle risorse umane, sia quelle titolari di ruoli di responsabilità all'interno della struttura (dirigenti e posizioni organizzative) sia quelle del personale in genere. Il Sistema sarà costruito in modo da rendere le due dimensioni correlate e coerenti.

Dal punto di vista della performance organizzativa, gli elementi da rilevare riguarderanno:

- > l'attuazione delle politiche e dei programmi camerali, nel rispetto delle fasi e dei tempi pianificati, degli standard quali-quantitativi previsti, dell'ammontare di risorse tecniche ed economiche dedicate;
- > la capacità di apportare una significativa utilità al contesto socio-economico di riferimento, da verificare attraverso appositi indicatori di *outcome*;
- > il livello di soddisfazione degli utenti e dei destinatari delle iniziative, desumibile anche dalle attività di *customer satisfaction* realizzate;
- > lo sviluppo e la modernizzazione dell'organizzazione e delle competenze interne;
- > il rafforzamento delle relazioni con gli stakeholder in generale, grazie anche a forme di partecipazione.

Dal punto di vista della performance individuale dei dirigenti e dei responsabili di posizione organizzativa, la valutazione sarà incentrata:

- > su specifici indicatori e parametri relativi all'area o articolazione organizzativa di diretta responsabilità;
- > sul raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- > sulla qualità del contributo assicurato alla performance generale della Camera di Commercio;
- > sulle specifiche competenze professionali e manageriali;
- > sulla capacità di valutazione dei propri collaboratori, testimoniata da una significativa capacità di differenziare i giudizi.

Dal punto di vista della performance individuale del personale si procederà a valutare:

- > il raggiungimento di specifici obiettivi individuali o di gruppo;
- > la qualità del contributo assicurato alla performance della struttura di appartenenza all'interno dell'organizzazione camerale;
- > i comportamenti e le competenze tecnico-professionali dimostrate.

## GLI INDICATORI DI PERFORMANCE

Nell'ambito del Sistema, gli indicatori saranno utilizzati in funzione dagli ambiti di misurazione e di valutazione della performance su cui s'intende applicarli. Di seguito si riporta a livello esemplificativo una classificazione degli indicatori in ordine crescente di complessità:

> INDICATORI DI OUTPUT: esprimono "ciò che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo"<sup>1</sup>. Con riferimento alla Camera, si riferiscono alle quantità di beni e servizi prodotti e/o erogati in un certo periodo di tempo.

> INDICATORI DI EFFICIENZA: esprimono "la capacità di ottimale sfruttamento delle risorse" e sono generalmente rivolti alla misurazione economica dei fattori impiegati come input di processi (es. costo dell'input, lavoro complessivo, ecc.)<sup>2</sup>. Sono dati dal rapporto tra risorse umane o economiche impiegate (input) e risultati ottenuti (output).

> INDICATORI DI EFFICACIA: esprimono la capacità di raggiungere gli obiettivi e sono dati dal rapporto tra risultati ottenuti (output) e gli obiettivi previsti.

> INDICATORI DI QUALITÀ: sono definiti come "quantificazioni, misure o rapporti tra misure, in grado di rappresentare in modo valido, pertinente ed affidabile un certo fenomeno di interesse"<sup>3</sup>.

La qualità effettiva dei servizi è rappresentata ricorrendo a 4 dimensioni essenziali: accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia. L'analisi della qualità effettiva di un servizio indica in che modo e in che misura si è in grado di dare una risposta pronta, coerente ed esauriente alle richieste degli utenti minimizzando per esempio il numero dei passaggi necessari, i disagi o gli imprevisti provocati da disservizi. Essa è misurabile mediante opportuni standard di qualità del servizio da definire ex ante.

La qualità percepita dagli utenti è diversa dalla qualità effettiva dei servizi e potrà essere rilevata con questionari, interviste e altre tecniche di misurazione della customer satisfaction.

> INDICATORI DI OUTCOME: esprimono "l'impatto, risultato ultimo di un'azione"<sup>4</sup>. Con riferimento alla Camera, possono quantificare la ricaduta effettiva e l'impatto dell'azione dell'ente sull'ambiente esterno, in termini di risposta ai bisogni degli stakeholder.

L'identificazione di indicatori di outcome e la loro applicazione nel contesto della Camera di Commercio di Bari dovrà avvenire con la gradualità connessa anche alla necessità, per costruirli, di attivare meccanismi di feedback e di follow-up nei confronti dei portatori d'interesse (es. gradimento sito internet, indagine di *customer satisfaction*, contatti attivati in seguito a *be to be*).

---

1 Cfr. delibera CIVIT 89/2010

2 Idem

3 Cfr. delibera CIVIT n. 88/2010

4 Cfr. delibera CIVIT 89/2010

## MODALITÀ DI FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA

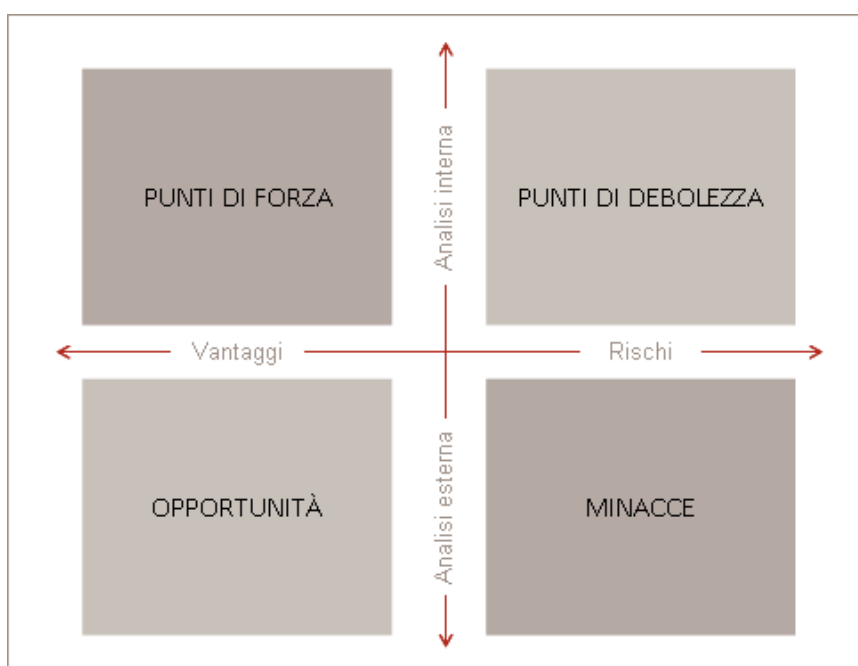
> **ATTIVITÀ PRELIMINARI.** Occorre tenere presenti alcune attività del Ciclo di gestione della performance, che sono propedeutiche all'impostazione del quadro strategico della Camera, così come previsto anche nelle Linee guida Unioncamere.

Con l'**analisi del contesto** si prevede la ricognizione dell'ambiente di riferimento attraverso parametri in grado di descrivere l'evoluzione dei principali fenomeni a livello socio-economico (reddito e ricchezza prodotta localmente, dinamica delle imprese e dell'occupazione, andamento del commercio estero in provincia, ecc.); a tal fine, la Camera di Commercio potrà avvalersi del patrimonio informativo di cui dispone quale ente erogatore di informazione economico-statistica. L'analisi riguarderà anche il contesto interno al fine di **esplicitare mandato e vision** dell'ente, nonché il suo profilo organizzativo.

Allo scopo di organizzare i **flussi informativi del sistema-Camera** sarà necessario descrivere la sua macro-organizzazione (ruolo e funzioni delle Aziende speciali, società partecipate e consorzi, relazioni, partenariati, ecc.).

Tutti gli elementi così raccolti potranno comporre il quadro di riferimento, sintetizzabile in una matrice SWOT.

### → Rappresentazione dell'analisi SWOT



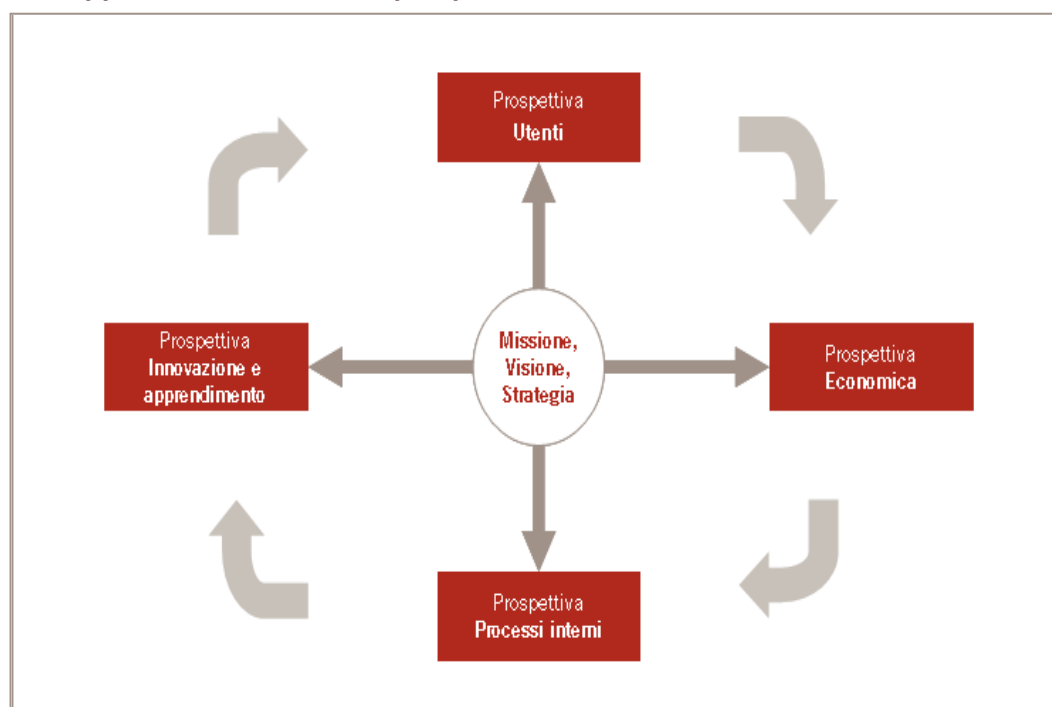
Le Linee guida di Unioncamere hanno altresì esplicitamente previsto la **mappatura e il coinvolgimento degli stakeholder** della Camera di Commercio.

> **IMPOSTAZIONE DELLA BSC.** Come già detto in precedenza, la BSC è la metodologia individuata per costruire l'infrastruttura logica del Sistema, oltre a essere un elemento centrale nell'economia complessiva dell'intero Ciclo della performance camerale. Questa scelta è stata fatta sulla base delle caratteristiche peculiari della BSC, che consente di collegare la strategia dell'ente con la sua gestione operativa, in virtù della sua capacità di integrarsi con gli altri sistemi gestionali (controllo di gestione, rendicontazione, contabilità ecc.) e di prendere in considerazione non solo gli aspetti economico-finanziari, ma anche qualitativi.

L'architettura logica della BSC consentirà in seguito la traduzione del quadro strategico in una serie di obiettivi e indicatori di performance da monitorare in funzione di 4 prospettive interdipendenti: "utenti", "economica", "innovazione e apprendimento", "processi interni".

Nell'ambito della definizione degli obiettivi strategici l'Ente individua la prospettiva degli stessi coerentemente con l'architettura della BSC.

#### → Rappresentazione delle 4 prospettive



- > PROSPETTIVA UTENTI → Capacità dell'ente di soddisfare le esigenze degli utenti e di proporre iniziative e progetti per migliorare il servizio fornito. Nel caso di un'amministrazione pubblica come la Camera di Commercio, questa prospettiva ha un'importanza particolare, è il vero punto di partenza di tutto il ragionamento (a differenza delle imprese *profit oriented*, dove la prospettiva da cui si parte è invece quella economica).
- > PROSPETTIVA ECONOMICA → Si focalizza sui dati di bilancio e/o sulla performance in relazione agli scostamenti tra dati di budget e consuntivo, anche attraverso *gap* analisi.
- > PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI → Identifica i processi gestionali di importanza cruciale e nei quali l'ente deve eccellere per soddisfare le aspettative degli utenti. I miglioramenti nei processi interni sono la chiave per il successo nei confronti degli utenti di domani.
- > PROSPETTIVA APPRENDIMENTO E CRESCITA → È orientata al futuro e alle potenzialità dell'ente. Misura l'abilità del personale, dei sistemi e dell'organizzazione nel gestire la complessità e adattarsi al cambiamento.

Un passo fondamentale nella definizione della BSC è la costruzione della **Mappa strategica** (*Strategy map*) che permette di evidenziare le relazioni causa-effetto esistenti tra i singoli indirizzi strategici e di esplicitare i collegamenti tra i diversi obiettivi. Ciò consentirà di migliorare la chiarezza, la focalizzazione e la coerenza interna della strategia camerale e la sua effettiva possibilità di essere declinata e misurata nell'ambito della gestione operativa.

#### → Rappresentazione della Mappa strategica (Strategy map)

Le singole strategie saranno tradotte in obiettivi strategici (con un proiezione temporale triennale) che dovranno confluire nel Piano della performance e saranno suscettibili di essere declinati in risultati attesi misurabili attraverso appositi indicatori.

> **CASCADING DELLA BSC.** Il quadro concettuale costruito in riferimento alla pianificazione strategica triennale dovrà essere circostanziato anche in funzione della **programmazione operativa** (annuale). La Mappa è, dunque, la premessa logica per tradurre l'impianto strategico dell'ente in azioni da realizzare nell'ambito della sua gestione operativa.

Il cascading della BSC prevede che gli obiettivi pluriennali (definiti in sede di Pianificazione strategica) siano declinati a cascata:

- > a livello cronologico, in obiettivi annuali;
- > a livello organizzativo, in obiettivi di settore.

Gli obiettivi e i relativi indicatori (sia a livello di ente che di area o settore) dovranno essere resi coerenti con la dimensione economico-finanziaria della gestione (Preventivo economico, budget) attraverso una corretta allocazione delle risorse economiche ai programmi e alle iniziative che s'intendono realizzare.

Una volta enucleati tali elementi, si provvederà a definire le **Schede di programmazione**, laddove saranno esplicitati gli obiettivi della programmazione operativa annuale, il loro collegamento con il quadro strategico, le risorse economiche corrispondenti. Le Schede di programmazione devono essere corredate con gli indicatori per monitorare e valutare in seguito il grado di raggiungimento degli obiettivi.

In tal modo, saranno allineati i livelli decisionali (strategico - operativo - economico) e saranno predisposte le informazioni per alimentare in modo coordinato i contenuti di altri documenti nelle fasi successive<sup>5</sup>, nonché lo stesso Piano della performance.

La struttura e il processo di predisposizione delle Schede di programmazione potrà essere specificato annualmente in un documento che riporta in maniera sintetica le **Linee guida sulla programmazione annuale**.



> **COSTRUZIONE DEI CRUSCOTTI DI MISURAZIONE.** La Camera di Commercio di Bari si doterà di una idonea strumentazione in grado di rilevare l'attuazione e il livello di avanzamento di programmi di attività, progetti e obiettivi, anche con periodicità infrannuale.

Gli indicatori di performance saranno organizzati in un sistema di **Cruscotti** coerenti con l'impianto strategico e programmatico dell'ente e con la sua articolazione organizzativa interna. Si prevede in particolare la definizione di:

- > un Cruscotto indicatori di ente (triennale e, attraverso il cascading, annuale);
- > un Cruscotto indicatori di settore (annuale).

All'interno di tali Cruscotti saranno riportati i **target** dei vari obiettivi e i relativi **intervalli di variazione** grazie ai quali verificare, a consuntivo e per periodi di tempo infrannuali, lo scostamento tra i valori attesi e quelli effettivamente realizzati, anche per poter attivare le azioni correttive.

> **REPORTISTICA E VALUTAZIONE ORGANIZZATIVA.** Si prevede la strutturazione di una corretta ed efficace reportistica, in funzione delle diverse tipologie di destinatari. Il Sistema dovrà dunque essere in grado di generare dati tempestivi e affidabili necessari per alimentare il sistema di reporting e porre le basi del processo di valutazione dei risultati, oltre che per attivare meccanismi di feedback.

---

<sup>5</sup> Come si vedrà in seguito, le Schede di programmazione costituiscono il presupposto delle Schede di report e delle Schede di valutazione, che dovranno ricalcare la struttura.

In continuità con la struttura conferita alle Schede di programmazione (V. in precedenza), saranno definite le **Schede di report** come strumento di monitoraggio mediante il quale dati e informazioni relative all'attività della Camera saranno organizzate e comunicate ai diversi destinatari. Il monitoraggio della performance può essere realizzato su 2 livelli: a livello complessivo di ente camerale si parla di **reporting direzionale**; a livello di singola unità organizzativa ci si riferisce al **reporting operativo**.

In tal modo, potranno essere svolte sia le attività di rilevazione quantitativa delle risultanze degli indicatori (organizzati nei Cruscotti e successivamente alimentati) sia le attività di valutazione qualitativa attraverso un commento ragionato e un giudizio di sintesi per ciascuno degli ambiti di performance.

Il monitoraggio degli obiettivi definiti in sede di Pianificazione strategica (orizzonte pluriennale) avverrà con cadenza semestrale; quello degli obiettivi relativi alla programmazione operativa (annuale) avverrà con cadenza semestrale.

> **VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.** La performance organizzativa verrà misurata sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi definiti attraverso l'adozione del Piano della Performance.

> **VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.** In questo ambito, un'esigenza del Sistema è definire una modalità di valutazione delle performance individuali coerenti, collegabili con quella organizzativa.

La valutazione della dirigenza e del personale è un elemento fondamentale non solo per definire in modo accurato i contenuti e i livelli di responsabilizzazione attribuiti a ogni posizione, ma anche il diverso grado di apporto al raggiungimento degli obiettivi complessivi dell'Ente.

Il collegamento tra gli elementi di valutazione della performance individuale e quelli della valutazione della performance organizzativa avverrà prevedendo dei momenti di confronto, già in fase di programmazione, tra i soggetti valutatori e i soggetti valutati.

Costituiranno oggetto della valutazione individuale gli obiettivi assegnati a dirigenti, titolari di posizioni organizzative e personale dell'ente. Tali obiettivi devono essere chiari e collegati a risultati concreti e verificabili, dovendo essere accompagnati da indicatori di risultato il più possibile precisi e oggettivi, selezionati a partire da quelli definiti nelle fasi di Pianificazione strategica e di Programmazione operativa.

Saranno così costruite le Schede di valutazione per i dirigenti, per i responsabili di posizione organizzativa e per il personale sulla base di specifici e predefiniti criteri di valutazione in grado di sistematizzare l'intero processo e di gestire la messa a regime e il raccordo con il sistema attualmente vigente.



Il grado di raggiungimento degli obiettivi, le eventuali cause di scostamento e le possibili azioni correttive potranno essere verificati, anche attraverso colloqui di valutazione, sia intermedi che finali, utili anche per la valutazione dei comportamenti organizzativi del valutato nel periodo di riferimento.

La performance individuale dei dirigenti camerali viene misurata in ragione del contributo di ognuno alla performance organizzativa in base alla valutazione circa il raggiungimento degli obiettivi generali dell'Ente, degli obiettivi programmatici di Area/Settore e degli atteggiamenti ed attitudini manageriali dimostrate come previsto nel Contratto Collettivo Decentrato Integrativo della Dirigenza siglato il 25 gennaio 2010.

Per il personale dipendente non dirigente titolare di posizione organizzativa o di alta professionalità, al fine della valutazione della performance individuale, verranno presi in considerazione, in particolar modo, come previsto nel Contratto Collettivo Decentrato Integrativo siglato il 06 maggio 2006: risultati ottenuti, qualità della prestazione resa, impegno profuso, rapporti esterni ed interni, capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi, grado di flessibilità, capacità di proporre soluzioni innovative, rispetto dei tempi e grado di responsabilità.

La performance individuale per il personale dipendente non dirigente, non titolare di posizione organizzativa o alta professionalità, viene misurata in ragione del contributo di ognuno alla performance organizzativa in base alla valutazione delle competenze e i comportamenti professionali e organizzativi dimostrati.

Le competenze e i comportamenti professionali e organizzativi dimostrati nello svolgimento dei compiti assegnati sono esplicitati con specifici descrittori, allo scopo di garantire una maggiore uniformità di valutazione.

In particolar modo verranno presi in considerazione, come previsto nel Contratto Collettivo Decentrato Integrativo siglato il 04 maggio 2001:

- a) precisione e qualità delle prestazioni svolte;
- b) capacità di adattamento al contesto lavorativo e alla organizzazione dei cambiamenti organizzativi e legislativi;
- c) orientamento all'utenza e alla collaborazione all'interno del proprio ufficio re tra diversi uffici,
- d) responsabilità e capacità organizzativa nella realizzazione dei miglioramenti organizzativi e gestionali.

Inoltre, in relazione ai risultati da conseguire, per il personale dipendente non dirigente, in relazione a specifici progetti finalizzati, al fine di valorizzare l'apporto dato dal singolo dipendente – partecipante, si terrà in considerazione il raggiungimento degli obiettivi definiti (collettivi ed individuali), nonché la qualità del contributo professionale individuale come previsto nel Contratto Collettivo Decentrato Integrativo siglato il 07 ottobre 2014.

Le schede di valutazione dei dirigenti, dei titolari di posizione organizzativa/alte professionalità e di tutto il personale camerale vengono predisposte dal Segretario Generale, al fine di garantire una maggiore uniformità di valutazione.

E' l'Organo di indirizzo politico – amministrativo (art. 14, comma 4, lett. e, del D.Lgs n. 150/2009) ad occuparsi della “valutazione dei dirigenti di vertice ed attribuzione ad essi dei premi”.

In particolare, ai sensi del DPR n. 254/2005 art. 35, la valutazione è affidata alla Giunta, che si avvale di un apposito Organo “O.I.V.” il quale fornisce alla Giunta elementi di giudizio per la valutazione del Segretario Generale e allo stesso per la valutazione dei dirigenti.

La valutazione dei dirigenti è effettuata da parte del Segretario Generale, rimanendo in capo all'Organo politico – amministrativo, la Giunta, in caso di coincidenza nella stessa persona dei due diversi ruoli (Segretario Generale / Dirigente ad interim).

La valutazione del personale non dirigente è di competenza del Dirigente di riferimento, sotto la supervisione ed il coordinamento del Segretario Generale e nell'ambito delle disposizioni del contratto decentrato, utilizzando apposite schede di valutazione predisposte dal Segretario Generale.

## SOGGETTI COINVOLTI

Con l'implementazione e il funzionamento del Sistema s'intende responsabilizzare il personale in ordine all'utilizzo delle risorse e in merito al raggiungimento di obiettivi. È dunque cruciale il coinvolgimento di destinatari, responsabili e utilizzatori degli strumenti messi a disposizione ai diversi livelli gerarchici.

---

### I PROCESS OWNER DEL SISTEMA

- > Il Segretario Generale predispone, in collaborazione con i responsabili di unità organizzative (Settori, Servizi), gli scenari e gli ambiti di intervento della Pianificazione strategica.
- > Il Segretario Generale collabora con i responsabili di unità organizzativa (dirigenti e posizioni organizzative) nella fase di definizione dei contenuti della Programmazione operativa.
- > Ciascun referente di unità organizzativa (dirigenti e posizioni organizzative) è responsabile dei contenuti e della gestione della corrispondente Scheda di programmazione.
- > Per l'analisi e l'approfondimento dei contenuti delle Schede di programmazione, il Segretario Generale coinvolge i responsabili di unità organizzativa e attiva un processo di negoziazione di obiettivi e risorse
- > La struttura e il processo di predisposizione delle Schede di programmazione possono essere specificati ogni anno dal Segretario Generale nell'ambito della programmazione annuale
- > È cura del Segretario Generale predisporre il **Piano della Performance**, sulla base delle indicazioni fornite dagli organi di indirizzo, coinvolgendo il management dell'ente ed eventualmente avvalendosi dell'ausilio tecnico dell'OIV.
- > Il **Piano della Performance** viene approvato dalla Giunta per essere poi pubblicato e pubblicizzato.
- > Il monitoraggio periodico del livello di realizzazione degli obiettivi è svolta dal Segretario Generale, con il supporto dei responsabili di unità organizzativa, che relaziona all'Organo di indirizzo politico (Giunta) e notifica all'OIV.
- > La valutazione della performance a livello strategico avviene attraverso la misurazione degli indicatori e il confronto rispetto al target definito. È cura del Segretario Generale assicurare agli stakeholders un'efficace comunicazione.

- > La Giunta e il Segretario Generale monitorano l'andamento degli obiettivi definiti in sede di pianificazione strategica e programmazione prendendo in considerazione la Camera nel suo complesso.
- > I responsabili di unità organizzativa (dirigenti e posizioni organizzative) monitorano le attività e gli obiettivi a essi assegnati.
- > Il Segretario Generale è responsabile della predisposizione della reportistica
- > Il coordinamento della sequenza di fasi del processo di valutazione è affidato al Segretario Generale.
- > la Giunta, supportata dall'OIV, provvede all'identificazione degli obiettivi oggetto della valutazione della performance individuale per il Segretario Generale.
- > Il Segretario Generale provvede all'attribuzione degli obiettivi alla dirigenza, entro il 31 gennaio.
- > La dirigenza provvede all'attribuzione degli obiettivi agli incaricati di posizione organizzativa e attraverso il loro supporto a tutti i dipendenti coordinati dal dirigente, entro il 28 febbraio.
- > I colloqui di valutazione sono realizzati da parte dell'OIV nei confronti del Segretario Generale, da parte di quest'ultimo nei confronti della dirigenza e da parte della dirigenza nei confronti dei titolari di posizione organizzativa e dell'altro personale dipendente.
- > La Relazione sulla Performance viene predisposta dal Segretario Generale, approvata dalla Giunta e validata dall'OIV.

## **TEMPI**

Si prevede la realizzazione del Piano della performance per il 31 gennaio "anno n".

Inoltre:

- entro il 31 gennaio "anno n" il Segretario notifica alla dirigenza gli obiettivi dell' "anno n";
- entro il 28 febbraio "anno n", ciascun Dirigente notifica a ciascun dipendente e a ciascun P.O. gli obiettivi dell'anno "anno n";
- entro il 15 luglio "anno n", ciascun valutatore notifica al Segretario lo stato di realizzazione degli obiettivi dell'anno "anno n" al 30 giugno "anno n";
- entro il 31 luglio "anno n", il Segretario, previa notifica all'OIV, comunica alla Giunta una sintesi dello stato di realizzazione degli obiettivi dell'anno "n" al 30 giugno "anno n";
- entro il 31 gennaio "anno n +1", a ciascun dipendente, P.O., Dirigente, viene notificata la valutazione relativa all'anno "n";

Entro giugno "anno n +1" si provvederà all'elaborazione della Relazione sulla performance che verrà sottoposta all'OIV per la validazione.

## **PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

La procedura di conciliazione di seguito individuata si ispira ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità ed inoltre garantisce la terzietà e imparzialità dell'organismo di conciliazione in quanto esterno alla struttura.

La procedura di conciliazione si applica sia al personale con qualifica dirigenziale sia a tutto il personale dipendente.

Attualmente, le procedure conciliative sono quelle previste dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

Per quanto riguarda il personale dirigenziale, le procedure conciliative sono disciplinate dal T.U. 165/2001 e s.m.i.

Ai sensi degli artt. 21 e 22 del Testo Unico citato, il mancato raggiungimento da parte del Dirigente degli obiettivi prefissati dagli organi politici può comportare l'impossibilità di rinnovo dell'incarico, la revoca dell'incarico stesso o il recesso dal rapporto di lavoro, previo parere del Comitato dei Garanti.

Il Comitato dei Garanti è altresì ascoltato nei casi in cui il Dirigente violi il dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici, degli standard minimi qualitativi fissati: nel qual caso la retribuzione di risultato è decurtata fino ad una quota dell'80%, previo parere del Comitato.

Il Contratto Collettivo Decentrato Integrativo della Dirigenza siglato il 25 gennaio 2010 prevede all'art. 18 la costituzione del Comitato dei Garanti, con durata triennale, composto da un componente individuato dall'amministrazione camerale, un componente eletto dai Dirigenti, ed un componente con funzioni di Presidente designato in accordo dagli altri due membri.

Relativamente al personale dipendente, le procedure conciliative sono disciplinate dal Contratto Collettivo Decentrato Integrativo siglato il 04 giugno 2001.

Al sensi dell'art. 14 dell'anzidetto Contratto si prevede per ogni valutazione la possibilità di ricorrere con contraddittorio da parte dei soggetti interessati o dai loro rappresentanti sindacali al Segretario Generale. Lo stesso prenderà in esame il ricorso per la revisione e conferma della valutazione entro dieci giorni dalla presentazione.