

Il Sistema di misurazione della Perfomance

1. Premessa	4
2. Descrizione del sistema	5
2.1. Caratteristiche distintive dell'Ente Camerale	
2.2. Ambiti di misurazione della performance organizzativa ed individuale	
3. La metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa	13
3.1. Il modello adottato	
3.2. I requisiti del Sistema	
3.3. L'articolazione del Sistema	
4. La metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale e graduazione delle posizioni dirigenziali e delle posizioni organizzative	21
4.1 Collegamento tra performance organizzativa e performance individuali	
4.2 Modalità di valutazione delle funzioni e delle prestazioni dirigenziali	
4.3 Modalità di attribuzione e valutazione delle posizioni organizzative	
4.4 Modalità valutazione del personale	
4.5 Fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance individuale	
4.6 Le modalità di comunicazione dei risultati ai valutati	

5. Il Processo di valutazione: fasi, tempi, soggetti e responsabilità _____ 30
5.1 Il Processo di valutazione della performance organizzativa
5.2 Il Processo di valutazione della performance individuale
5.3. Il ruolo degli OIV

6. Le procedure di conciliazione _____ 34

7. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti _____ 35

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è adottato dalla Camera di Commercio di Sassari in osservanza degli articoli 7, 8, 9 del D.lgs, 150/2009 e sulla base delle indicazioni presenti nelle Delibere Civit 89/2009 e 104/2009 e nelle Linee guida elaborate da Unioncamere.

L'obiettivo è incrementare l'efficienza e l'efficacia delle attività svolte dalla Camera per gli *stakeholders* e per il territorio di riferimento.

Nell'ambito delle illustrate finalità, la performance può essere definita come *“il contributo che un soggetto apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita”* (Delibera Civit 89/2010). Ne discende che il Sistema di misurazione e valutazione della performance espliciti, all'interno di un unico “contenitore” formale e tecnico, l'architettura complessiva del Sistema sia in termini di performance organizzativa che di performance individuale.

Ciò al fine di consentire alla Camera di Commercio di **Sassari** di:

- migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
- verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare l'accountability e le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

2.1. Caratteristiche distintive dell' Ente Camerale

La Camera di Commercio di Sassari svolge funzioni di promozione e informazione, funzioni amministrative e di regolazione del mercato anche tramite lo sviluppo di procedure tecnologicamente avanzate.

Ai fini della correlazione tra funzioni strategiche e struttura organizzativa, sono individuate in particolare sei aree strategiche:

1. Promozione economica, studi e statistica

2. Promozione strategica e internazionalizzazione

3. Area Anagrafica

4. Regolazione del mercato

5. Processi gestionali

6. Azienda speciale

L'organizzazione interna della Camera è, invece, strutturata in aree organizzative, istituite con la deliberazione n.3 del 23 gennaio 2009 ed in particolare:

1) Area della Segreteria Generale, articolata in:

- Servizi di staff: uffici di presidenza, relazioni con il pubblico, promozione strategica, gestione del personale
- Servizi di amministrazione: uffici di contabilità, economato, ufficio diritto annuale e sanzioni, ufficio paghe e controllo di gestione.

2) Area anagrafica e della regolazione di mercato, articolata in:

- Servizio del registro imprese: Ufficio registro, REA; Albi vari, ufficio periferico di Olbia, commissione artigianato.
- Servizio della regolazione del mercato: ufficio metrico, camera arbitrale, ufficio commissioni e conciliazione.

3) Area della Promozione studi e statistica

- Servizio della promozione: ufficio promozione economica, ufficio studi e statistica, ufficio controllo della qualità, ufficio innovazione tecnologica.

2.1. Caratteristiche distintive dell' Ente Camerale

Con riferimento a tale realtà organizzativa si articola anche la struttura dei centri di costo.

Ad ogni area corrispondono uno o più centri di costo, sono inoltre classificati separatamente i costi relativi a servizi di supporto, in particolare:

A) ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE

Area segretario generale - A001 (SS)

B) SERVIZI DI SUPPORTO

Amministrazione - A002 (SS)

Costi comuni - A004 (SS)

Risorse umane e Servizi di supporto - C001 (SS)

C) ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO

Anagrafe e Regolazione del Mercato - A005 (SS)

D) STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE e PROMOZ. ECON.

Progetti strategici e Promocamera - A003 (SS)

Promozione - C002 (SS)

Statistica e studi - C003 (SS)

Il budget direzionale attribuisce le risorse economiche ad ogni centro di costo. La struttura dei centri di costo è coerente con l'articolazione delle aree strategiche ed operative per le quali si procede alla fissazione degli obiettivi e dei relativi target.

2.1. Caratteristiche distintive dell' Ente Camerale

Con riferimento ad ognuna delle aree strategiche di attività si forniscono informazioni:

- 1) sull'organizzazione "interna", con l'illustrazione sintetica delle attività svolte (ove ritenuta utile e propedeutica all'illustrazione del funzionamento del Sistema), ecc.;
- 2) sull'organizzazione "esterna", con riferimento al ricorso ad aziende speciali appositamente costituite dalla Camera o alla partecipazione in altri enti.

1) PROMOZIONE ECONOMICA, STUDI E STATISTICA

Alle funzioni promozionali appartengono gli interventi di promozione economica in diversi settori che hanno l'obiettivo di accrescere le relazioni tra gli attori e creare sinergie economiche e di filiera mentre nelle attività d'informazione rientrano i servizi di prima informazione e assistenza, gli studi e ricerche di mercato; la partecipazione a mostre e fiere volte alla diffusione di informazioni economiche tramite le strutture in forza al sistema camerale.

2) PROMOZIONE STRATEGICA E INTERNAZIONALIZZAZIONE

Consiste principalmente nella valorizzazione delle produzioni locali più caratteristiche dell'artigianato e dell'agroalimentare nonché dei settori strategici (es. nautica) sia con programmi di sostegno focalizzati sul contesto nazionale sia con progetti orientati a favorire lo sbocco sui mercati internazionali. In tale contesto si inseriscono le attività di individuazione di nuovi mercati, consolidamento di azioni di partenariato, missioni, ecc.

3) AREA ANAGRAFICA

I Servizi amministrativi rappresentano il nucleo storico delle attività camerali: la registrazione e la certificazione delle imprese, la gestione di albi, ruoli, elenchi, il rilascio di atti, certificati, visure, autorizzazioni, licenze per attività particolari sia in Italia che all'estero. La camera di commercio di Sassari con il progetto Comunica ha avviato un processo di informatizzazione dei processi autorizzatori (SUAP) e di dematerializzazione della documentazione.

4) AREA REGOLAZIONE DEL MERCATO

Le attività di regolazione del mercato attengono in particolare le verifiche sulla taratura di strumenti metrici e gli Interventi nei conflitti in essere mediante attività di arbitrato, conciliazione e mediazione nonché la capacità innovativa legata alla promozione di marchi e brevetti.

5) PROCESSI GESTIONALI

I processi gestionali sono relativi ad attività con rilevanza interna a cui è collegata l'efficienza e l'efficacia degli uffici personale, amministrazione e finanza, entrate e valorizzazione del territorio i cui obiettivi attengono lo sviluppo del ciclo di programmazione e dei processi di bilancio, l'attenzione al clima organizzativo e alla motivazione e diffusione della cultura della performance, la valorizzazione del patrimonio di proprietà e l'acquisizione di ulteriori beni.

6) AZIENDA SPECIALE PROMOCAMERA

L'azione della Camera viene svolta anche grazie al contributo offerto dalla Azienda Speciale Promocamera che svolge la sua attività di supporto alla Camera in specifiche aree di intervento:

- Marketing Territoriale
- Formazione

La performance organizzativa ed individuale della Camera di Sassari sarà, in ottemperanza agli art. 8 e 9 del D.lgs. 150/2009, articolata nei seguenti ambiti di misurazione:

Misurazione della performance organizzativa (art. 8)

➤ Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività.

Rientrano in questo ambito di misurazione:

- ✓ l'attuazione delle politiche di promozione e sviluppo del territorio, misurata attraverso opportuni indicatori di outcome/output delle politiche attuate con riferimento, per esempio: alla promozione dell'innovazione nel tessuto provinciale delle pmi, alla loro internazionalizzazione, al sostegno per il ricorso al credito;
- ✓ l'attuazione delle politiche di innovazione dei servizi anagrafico-certificativi, misurata attraverso opportuni indicatori di outcome/output delle politiche attuate;
- ✓ l'attuazione delle politiche di innovazione nei servizi di regolazione del mercato, misurata attraverso opportuni indicatori di outcome/output delle politiche attuate, con riferimento ad esempio: al decongestionamento del contenzioso derivante dalla diffusione del servizio di Conciliazione.
- ✓ 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.
- ✓ Lo stato di attuazione del programma pluriennale di mandato e degli eventuali aggiornamenti presenti nella Relazione previsionale e programmatica può essere effettuata tramite indicatori di efficacia dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi contenuti nei programmi strategici ed attraverso indicatori di output relativi al rispetto delle fasi e dei tempi previsti nei suddetti programmi strategici.

In questo ambito, la Camera valuta l'attuazione di piani e programmi d'intervento a sostegno della competitività delle imprese confrontando, a titolo d'esempio, l'efficacia degli interventi economici sul tessuto produttivo con gli obiettivi che erano stati definiti nei documenti di programmazione.

Ciò anche attraverso l'Osservatorio Economico che permette di valutare l'andamento congiunturale dell'economia del nord Sardegna (rispetto al quale vi è ovviamente una inscindibile comunanza di effetti tra le azioni della Camera di Commercio e i numerosi altri fattori rilevanti).

Lo stato di attuazione dei programmi (a livello annuale e pluriennale) comprende anche la valutazione del grado di raggiungimento dei risultati attesi dal preventivo annuale economico, dal budget direzionale, dalla relazione previsionale e programmatica e dal piano della performance.

Tale misurazione viene effettuata attraverso indicatori di output e di efficienza ed efficacia relativi alle attività e ai servizi. Per esempio la Camera valuta il miglioramento dell'accessibilità ai servizi, la trasparenza dell'attività, rispetto agli obiettivi contenuti nei programmi.

Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.

Il grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi camerali potrà essere, a regime, misurato mediante analisi di customer satisfaction e consultazioni dei principali stakeholder camerali.

Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità di attuazione di piani e programmi.

La misurazione delle azioni relative alla ottimizzazione organizzativa, alla formazione e all'incremento delle competenze del personale potrà, a regime, essere effettuata attraverso indicatori di output di specifici progetti, indicatori di efficacia e di efficienza, nonché analisi qualitative e descrittive delle competenze professionali che caratterizzano le risorse umane a disposizione, connesse alla valutazione della performance individuale.

Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

L'interscambio tra la Camera e gli stakeholders potrà essere monitorato attraverso la misurazione dello stato di attuazione di specifici progetti ed iniziative di coinvolgimento delle categorie produttive nelle politiche di sviluppo da parte della Camera.

Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi.

Tale misurazione potrà essere effettuata, a regime, in tre ambiti:

- volumi e qualità degli output dei diversi servizi Camerali, misurati a titolo esemplificativo attraverso l'elaborazione dei dati presenti negli archivi operativi della Camera, con particolare riferimento agli indicatori di output ;
- iniziative di miglioramento dei servizi anagrafico-certificativi, realizzata attraverso opportuni indicatori di output, efficacia e qualità dei servizi erogati, con riferimento ad esempio ad accessibilità, disponibilità, multicanalità;
- iniziative di miglioramento dei servizi di regolazione del mercato, realizzate attraverso opportuni indicatori di output, efficacia e qualità dei servizi erogati, anche con riferimento, a titolo di esempio, all'accessibilità e ai tempi di erogazione dei servizi.

Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Tale misurazione viene effettuata attraverso indicatori di output di specifici progetti di promozione delle Pari Opportunità.

- Misurazione della performance individuale (art. 9)
- indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità.
- Il Sistema definisce, per ciascuna posizione, gli ambiti di valutazione rilevanti nella specifica unità organizzativa, gli oggetti specifici della valutazione, dei relativi indicatori nonché l'incidenza che ciascun indicatore ha sulla valutazione complessiva.
- raggiungimento di specifici obiettivi individuali.
- Il Sistema definisce, per ciascuna posizione dotata di elevata autonomia, gli eventuali specifici obiettivi individuali da raggiungere (quantitativi o qualitativi, a seconda delle caratteristiche delle specifiche attività o progetti svolti) e i relativi indicatori.

Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura. Competenze professionali e manageriali dimostrate.

Il Sistema definisce le logiche di valutazione e delle relative scale valutative, che consentano l'effettivo esercizio della valutazione;

- capacità di valutazione dei propri collaboratori.
- Il Sistema definisce parametri di misurazione della capacità di valutazione dei collaboratori.

3.1. Il modello adottato

L'approccio metodologico delineato in questo documento rappresenta la descrizione di quello che si intende realizzare quando il Sistema di Misurazione sarà a regime. In tal senso nel corso del 2011 verranno adottate una serie di iniziative che porteranno ad una prima adozione del Sistema già in corso d'anno, altre iniziative verranno e procedure verranno implementate gradualmente nel corso dell'anno 2012 (c.f.r. Azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance – Piano della Performance).

Già dal 2011 la performance complessiva della Camera viene misurata a tre livelli strettamente tra loro correlati, di cui i primi due attengono la dimensione organizzativa :

1. Performance complessiva: che afferisce alla realizzazione degli obiettivi complessivi della Camera, nel quadro della sua mission e degli ambiti istituzionali di intervento.
2. Performance a livello di unità organizzativa: che si riferisce al contributo che ciascun ambito di responsabilità (area di responsabilità dirigenziale) all'interno della Camera dà alla performance complessiva dell'Ente.
3. Performance individuale

La misurazione della performance complessiva dell'Ente è quella che consente una sintetica valutazione dei fenomeni aggregati dell'Ente Camerale, utile sia a fini di indirizzo strategico delle attività future, sia come strumento per effettuare il benchmarking con altre Camere.

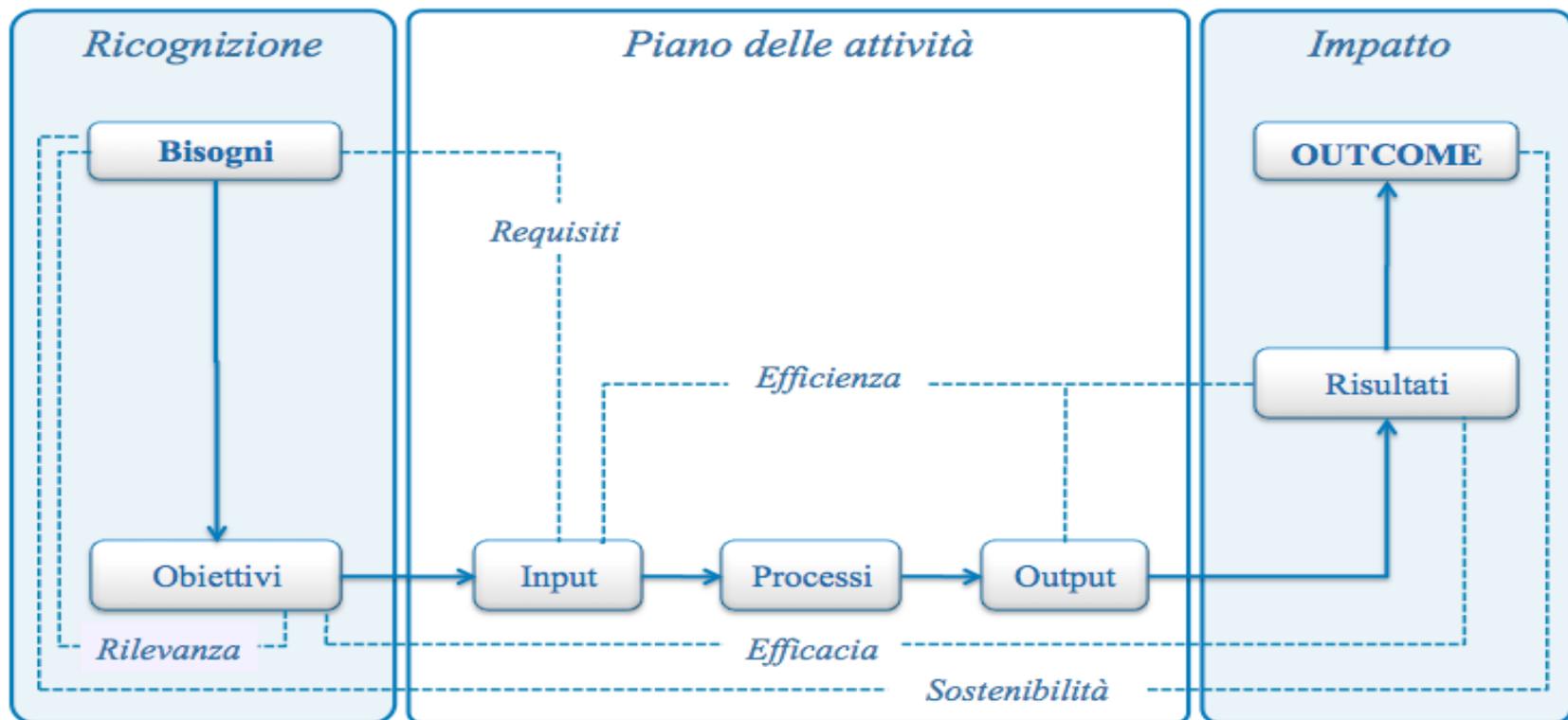
La misurazione della performance della singola unità organizzativa consente la valutazione del contributo dei diversi ambiti di responsabilità gestionale alla performance complessiva, mediante il confronto con gli obiettivi e le risorse assegnate, l'attivazione degli opportuni feedback e delle conseguenti azioni correttive.

Essa rappresenta, inoltre, l'anello di collegamento fondamentale per ancorare la misurazione della performance individuale a quella organizzativa.

Nel 2012 si valuterà l'introduzione di ulteriori strumenti di valutazione integrata della performance che permettano di cogliere tutte le dimensioni di valutazione della performance (es. servizio agli utenti, processi interni, dimensione economico-finanziaria e aspetti connessi al clima organizzativo, alla crescita e all'apprendimento).

Si procederà, inoltre, ad incrementare il livello d'integrazione con gli strumenti di controllo di gestione esistenti.

Il framework metodologico del Sistema adotta la logica input – processi – output esemplificata nella figura successiva.



Si definiscono in primo luogo gli obiettivi strategici e poi quelli operativi della Camera, in relazione ai bisogni delle aziende e degli altri *stakeholders* di riferimento.

In funzione degli obiettivi si definiscono le attività da svolgere, per ognuna delle quali si prevedono una o più linee di azione alle quali attribuire risorse (input) per l'ottenimento di un output.

Il concetto di attività Camerale si traduce, quindi, in aree strategici declinate in linee strategiche d'intervento e Linee d'azione o progetti operativi che porteranno all'ottenimento di determinati risultati specifici in grado di produrre, nel medio lungo termine, un effetto misurabile (*outcome*) sulla collettività di riferimento (c.d. Impatto).

Gli indicatori utilizzati per la misurazione della performance organizzativa trovano formalizzazione nella predisposizione e nell'analisi di report periodici relativi all'andamento delle attività svolte dall'Ente ed al livello di raggiungimento degli obiettivi programmati (consentendo così la valutazione della performance stessa).

Il sistema di misurazione e valutazione si integra, quindi, con il sistema di programmazione e controllo.

Gli indicatori utilizzati nell'ambito del sistema dipendono dagli ambiti di misurazione e valutazione della performance e possono essere classificati in:

- **indicatori di outcome:** esprimono "l'impatto, risultato ultimo di una azione" (delibera CIVIT 89/2010). Con riferimento alla realtà Camerale gli indicatori di outcome cercano di quantificare gli impatti dell'azione dell'Ente nel suo complesso nell'ambiente esterno, in termini di risposta ai bisogni degli stakeholders camerali.
- **indicatori di output:** esprimono "ciò che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo" (delibera CIVIT 89/2010). Con riferimento alla realtà Camerale gli indicatori di output misurano i risultati ottenuti nell'ambito di programmi strategici e progetti operativi.

- **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.), anche se possono essere riferiti, in alcuni casi, alla misurazione dell’output di un programma (efficienza del programma) . Essi sono dati dal rapporto tra risorse umane o materiali impiegati (input) e risultati ottenuti (output).
- **indicatori di efficacia:** esprimono “la capacità di raggiungere gli obiettivi” e sono rivolti alla misurazione di azioni, progetti, programmi specifici (efficacia in senso stretto) . Essi sono dati dal rapporto tra risultati ottenuti (output) ed obiettivi;
- **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 (ad esempio una dimensione della qualità effettiva)”(delibera CIVIT 88/2010). La qualità effettiva dei servizi è rappresentata ricorrendo a quattro dimensioni ritenute essenziali: accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia. L’analisi della qualità effettiva di un servizio indica in che modo ed 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 sarà misurata mediante opportuni standard di qualità del servizio definiti ex ante. La qualità percepita dagli utenti, è diversa dalla qualità effettiva dei servizi, e potrà, invece, essere rilevata con questionari, interviste ed altre tecniche di misurazione della customer satisfaction.

Il modello adottato prevede la valutazione della performance organizzativa con riferimento a 6 aree strategiche principali (che raggruppano i Piani di azione coerenti con quanto previsto nella relazione previsionale e programmatica).

Aree strategiche

1. Promozione economica, studi e statistiche	2. Promozione strategica e internazionalizzazione	3. Area Anagrafica	4. Regolazione del mercato	5. Processi gestionali	6. Azienda speciale
--	---	--------------------	----------------------------	------------------------	---------------------

Piani d'azione

<p>1.1 Progetti fondo perequativo e similari</p> <p>1.2. Studi, ricerca e biblioteca</p> <p>1.3. Informazione e assistenza</p>	<p>2.1. Settori strategici</p> <p>2.2. Cooperazione internazionale</p>	<p>3.1. Registro Imprese</p> <p>3.2. Albi</p> <p>3.3. Commissione provinciale artigianato</p>	<p>4.1. Conciliazione e mediazione</p> <p>4.2. Ufficio metro e Saggio e marchio metalli preziosi</p> <p>4.3. Ufficio Brevetti e Marchi</p>	<p>5.1. Area economica - finanziaria</p> <p>5.2. Entrate, investimenti e valorizzazione del Patrimonio Camerale</p> <p>5.3. Controllo di gestione</p> <p>5.4. Risorse umane e affari generali</p>	<p>6.1. Servizi di innovazione all'impresa</p> <p>6.2. Servizi di aggiornamento e informazione per le imprese</p> <p>6.3. Mostre, fiere ed eventi</p>
--	--	---	--	---	---

Obiettivi strategici - 1. Area Interventi di promozione economica
 Indicatori ambito di misurazione Target

Piano d'azione 1.1. Progetti fondo perequativo
 - Indicatori
 - Ambito di misurazione
 - Target

Piano d'azione 1.2. Studi ricerca e biblioteca
 - Indicatori
 - Ambito di misurazione
 - Target

Piano d'azione 1.3. Informazione e assistenza
 - Indicatori
 - Ambito di misurazione
 - Target

3.2. I requisiti del Sistema

Il Sistema di misurazione della Camera di Commercio di Sassari, in coerenza con quanto previsto dalla delibera 89/2010 e dalla delibera 114/2010 CIVIT, si svilupperà secondo una logica multidimensionale che distinguerà chiaramente l'outcome o soddisfazione finale dei bisogni della collettività, dagli altri ambiti che attengono ai "mezzi" o comunque alle "tappe intermedie" che possono consentire di avvicinarsi a tale traguardo".

Tale implementazione sarà progressiva e adottata gradualmente sulla base anche dello stato di sviluppo delle competenze e dei sistemi della Camera.

La Camera, per ogni area strategica di attività, identificherà un certo numero di indicatori di outcome che sono correlati alle Linee Strategiche di Mandato.

A questi outcome saranno collegati degli obiettivi strategici misurabili in termini di output tramite opportuni indicatori, declinati per anno e riconducibili ad uno specifico target.

Per ogni area strategica si individueranno delle linee strategiche alle quali attribuire un quadro di risorse e e la realizzazione di attività/servizi misurabili tramite indicatori di output, efficienza, efficacia e qualità.

3.3. L'articolazione del Sistema

Nel presentare la logica di costruzione del Sistema di Misurazione e Valutazione, nella prospettiva dell'analisi integrata della performance complessiva e della performance di unità organizzativa, sarà presa come esempio l'Area Strategica della informazione economica (tra quelle riportate al paragrafo precedente).

In questo ambito la strategia della Camera è di favorire la diffusione di informazioni economiche in quanto detentrica di un importante ed utile serbatoio di dati.

La performance della politica camerale in quest'area potrebbe, ad esempio, essere misurata adottando una serie di indicatori, organizzati in una logica "a cannocchiale" secondo la quale essi sono riferiti dapprima alle aree strategiche di attività della camera di commercio e poi, gradualmente, a livelli di maggior dettaglio della struttura strategica delle attività, comprendendo, in una logica di progressiva analisi, indicatori specifici per singolo programma e per singola iniziativa.

3.3. L'articolazione del Sistema

Con riferimento all'area strategica informazione economica, a regime il sistema mirerà ad effettuare la misurazione con indicatori di *outcome*, quali la diffusione dell'informazione economica, la capacità di recepire le politiche genere proposte dall'apposito comitato, ecc.

A regime, la struttura di misurazione potrà essere articolata, come nell'esempio che segue, scendendo progressivamente dall'*outcome* complessivo, ai programmi strategici e alle singole iniziative.

Con riferimento a ciascun programma strategico, potremmo avere i seguenti indicatori, che abbraccino i diversi ambiti della performance:

- il numero documenti redatti o eventi informativi realizzati e le modalità di loro diffusione;
- il numero medio dei partecipanti agli eventi (indicatore di output del programma strategico, ottenuto calcolando il numero medio di imprese che hanno partecipato a workshop, incontri, ecc. organizzati dalla Camera);

A livelli inferiori, più in dettaglio, si potranno predisporre indicatori relativi alle singole iniziative, che abbraccino i diversi ambiti della performance, quali ad esempio:

- il numero di partecipanti per iniziativa (indicatore di output, ottenuto calcolando il numero di imprese che hanno partecipato allo specifico *workshop, incoming*, incontro b2b organizzato dalla Camera);
- il livello medio di soddisfazione per iniziativa (indicatore di qualità percepita, ottenuto tramite questionari sulla soddisfazione media dei partecipanti allo specifico *workshop, incoming*, incontro b2b organizzato dalla Camera).

Tale livello di articolazione (area strategica di affari, programma, iniziativa) è rappresentativo del livello massimo di analiticità raggiungibile dal sistema nel medio lungo periodo. L'implementazione del sistema sarà quindi progressiva, con notevoli semplificazioni nei primi esercizi, e l'analiticità effettivamente raggiunta dal sistema sarà funzione di valutazioni di costo/beneficio da effettuarsi caso per caso con riferimento ai singoli possibili strumenti di misurazione e valutazione.

3.3. L'articolazione del Sistema

Gli indicatori potranno essere descritti tramite delle schede-indicatore, sul modello di quelle proposte dal Civit, al fine di meglio monitorare le caratteristiche e l'aggiornamento dei singoli indicatori. A titolo meramente esemplificativo, si riporta un esempio di scheda indicatore (relativa in questo caso, al Piano d'azione 3 Area Anagrafica):

Nome dell'indicatore	Tempo medio di evasione pratiche
Descrizione dell'indicatore	Indicatore di <i>output</i> Tempo medio di evasione Pratiche S1- atti costitutivi società
Obiettivo (di riferimento)	Riduzione dei tempi di risposta
Legami con altri indicatori	Indicatori di efficienza
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Indicatore quantitativo. FORMULA: tempi medi di risposta UNITA' DI MISURA: giorni
Fonte/i dei dati	Rilevazione diretta da sistema informativo
Target (valore desiderato)	< 5 giorni
Servizio competente alla rilevazione dei dati	Servizio anagrafico

4.1 Collegamento tra performance organizzativa e performance individuali

La Camera di Sassari, adotta già da tempo una metodologia di valutazione del personale dirigenziale e non. Nell'ottica del collegamento tra la performance organizzativa ed individuale le schede di valutazione già in uso sono opportunamente modificate ed integrate con alcuni indicatori chiave che attengono sia la misurazione della performance organizzativa che individuale.

La valutazione della performance individuale di ogni singolo operatore, sia relativa al raggiungimento di specifici obiettivi, sia che riguardi il contributo dato agli stessi con comportamenti organizzativi, ha un collegamento specifico con la performance della struttura cui appartiene.

Tale collegamento è ovviamente più esplicito per le posizioni di vertice e con responsabilità (dirigenti e titolari di posizione organizzativa) per i quali, come detto, la performance della unità organizzativa di cui sono responsabili è direttamente rilevabile attraverso il sistema di valutazione della performance organizzativa.

Per gli operatori con mansioni più esecutive tale collegamento è più blando e si limita ai comportamenti organizzativi adottati.

4.2 Modalità di valutazione delle funzioni e delle prestazioni dirigenziali

La metodologia di valutazione della dirigenza del sistema camerale delineata da Unioncamere, nell'ambito del progetto "Pareto", è stata rielaborata sulla base delle peculiarità di questo Ente tenendo conto anche delle recenti normative in materia di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni ed in particolare del D.Lgs. n. 150/2009 "Delega del Governo per la promozione di politiche di innovazione dirette al miglioramento della qualità dei servizi pubblici, dell'efficacia, efficienza ed economicità delle pubbliche amministrazioni" che ha introdotto, tra l'altro, importanti innovazioni in materia, soprattutto con riferimento agli artt. 7, 8 e 9 riguardanti il sistema della misurazione e valutazione della performance.

La metodologia analitica di valutazione e graduazione delle posizioni dirigenziali prevede le seguenti fasi e precisamente:

- individuazione, analisi e descrizione delle posizioni dirigenziali
- fissazione dei fattori, sottofattori, indicatori e relative misure
- determinazione del peso di ciascun fattore
- valutazione e attribuzione del punteggio a ciascuna posizione individuata
- approvazione graduatoria delle varie posizioni dirigenziali.

In base alla deliberazione n.68 del 20 giugno 2008 risulta individuata nella pianta organica una sola posizione dirigenziale, Dirigente Area Anagrafica, oltre al segretario generale.

La valutazione delle performance individuali associate alle posizioni dirigenziali è basata su due criteri:

- Comportamenti organizzativi (peso 30%)
- Raggiungimento degli obiettivi (peso 70%)

Il primo item di valutazione prevede l'individuazione di 5 fattori:

1. Orientamento al risultato (è la capacità di raggiungere risultati corrispondenti agli standard fissati dall'Ente e alle attese dei clienti interni/esterni).
2. Attenzione alla qualità e accuratezza (è la capacità di minimizzare gli errori)
3. Iniziativa ed imprenditorialità (è la capacità di agire in modo autonomo e proattivo assumendosi piena responsabilità).
4. Capacità di relazione e di gestione del personale (è la capacità di intrattenere relazioni positive con clienti/fornitori/interlocutori istituzionali/personale, ecc.).
5. Capacità di risolvere problemi gestionali ed organizzativi (è la capacità di risolvere problemi cogliendone gli aspetti essenziali al fine di trovare soluzioni corrette ed attuabili).

Il metodo seguito comporta l'attribuzione di un punteggio da 1 a 4 per ognuno dei 5 fattori individuati, con un punteggio massimo ottenibile pari a 20.

Con riferimento agli obiettivi essi sono collegati agli indicatori di performance organizzativa da cui discendono, in quanto minimo due indicatori di performance sono utilizzativi per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi.

A ciascuno di questi due obiettivi viene assegnato un punteggio da 1 a 4 secondo la seguente scala:

- Risultato al di sotto del target 1
- Risultato leggermente al di sotto del target atteso 2
- Risultato parzialmente raggiunto 3
- Risultato pienamente raggiunto 4

Il metodo seguito comporta l'attribuzione di un punteggio da 1 a 4 per ognuno dei 2 obiettivi individuati, con un punteggio massimo ottenibile pari a 8.

Dal punteggio complessivo ottenuto discende la fissazione della retribuzione di posizione che deve essere corrisposta al dirigente in relazione alle funzioni e responsabilità connesse alla struttura al cui vertice esso è collocato, con una conseguente differenziazione retributiva.

La graduazione dei punteggi, che sarà realizzata ove possibile, ovvero in presenza di più dirigenti, ai sensi del vigente CCNL del personale dirigenziale, è effettuata "tenendo conto di parametri connessi alla collocazione della struttura, alla complessità organizzativa, alle responsabilità gestionali esterne e interne.

I risultati raggiunti con riferimento a comportamenti organizzativi ed obiettivi devono, come precedentemente ricordato, essere opportunamente ponderati. Il punteggio massimo ottenibile è, quindi, pari a 6 per i comportamenti organizzativi e 5,4 per gli obiettivi individuali per un totale di 11,4.

La scheda di valutazione del personale dirigente

TABELLA RELATIVA ALLA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE/CAPACITA'

ANNO 2011

Del Dirigente

CAPACITA'	PUNTEGGIO ATTRIBUITO			
Orientamento al risultato (1)	1	2	3	4
Attenzione alla qualità e accuratezza (2)	1	2	3	4
Iniziativa ed imprenditività (3)	1	2	3	4
Capacità di relazione e di gestione del personale (4)	1	2	3	4
Capacità di risolvere problemi gestionali ed organizzativi (5)	1	2	3	4

TOTALE PUNTI

4.3 Modalità di attribuzione e valutazione delle posizioni organizzative

Le posizioni organizzative possono essere assegnate esclusivamente a dipendenti di categoria D mediante l'attribuzione di un incarico a termine e la valutazione annuale dei risultati.

Esse richiedono un'assunzione diretta di responsabilità sia di risultato che di prodotto/servizio e devono essere individuate ed istituite dall'ente tra quelle che richiedono lo svolgimento di:

- a) funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità con un elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
- b) attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione;
- c) attività di staff e/o di studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo con elevate autonomia ed esperienza.

Nella Camera di Sassari sono presenti 4 posizioni organizzative

- 1 Settore Registro imprese
- 1 Settore Ragioneria
- 1 Settore Regolazione del mercato
- 1 Settore Controllo di gestione

La Deliberazione n.31 del 27/02/2006 prevede che per la valutazione delle posizioni organizzative sono esplicitati cinque criteri di valutazione : le relazioni interne ed esterne, la responsabilità organizzativa, le decisioni, la gestione delle risorse e il profilo.

Il nuovo sistema di misurazione della performance prevede che per la valutazione delle posizioni organizzative si utilizzi lo stesso sistema previsto per il personale dirigente.

La scheda di valutazione delle posizioni organizzative

TABELLA RELATIVA ALLA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE/CAPACITA'				
		Del CAPO Servizio		
		Servizio	SERVIZIO STUDI E STATISTICHE/REGISTRO IMPRESE	
		Categoria Pos Ec.		
CAPACITA'	PUNTEGGIO ATTRIBUITO			
Orientamento al risultato (1)	1	2	3	4
Attenzione alla qualità e accuratezza (2)	1	2	3	4
Iniziativa ed imprenditività (3)	1	2	3	4
Capacità di relazione e di gestione del personale (4)	1	2	3	4
Capacità di risolvere problemi gestionali ed organizzativi (5)	1	2	3	4
	<u>TOTALE PUNTI</u>			

4.4 Modalità valutazione del personale

La valutazione del personale avviene attraverso il ricorso a schede di valutazione che vengono compilate dal Dirigente di riferimento e sottoposte all'approvazione del Segretario Generale.

Le schede sono composte da 8 elementi di valutazione :

1. Quantità e qualità delle prestazioni svolte (peso 50);
2. Impegno profuso e senso di responsabilità (peso 10);
3. Adattamento e capacità di relazione con l'utenza esterna ed interna (peso 10);
4. Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi (peso 5);
5. Grado di flessibilità nei ruoli organizzativi della categoria (peso 5);
6. Capacità di proporre soluzioni innovative e di semplificare le procedure in funzione di miglioramenti di qualità (peso 10);
7. Conoscenze di carattere giuridico, economico contabile o economico statistico (peso 5);
8. Conoscenza ed utilizzo dei programmi informatici (peso 5).

Il punteggio massimo ottenibile è di 500 punti.

Per punteggi inferiori a 200 punti non si assegna nessun premio. In particolare:

- Punteggio inferiore a 200 – nessun premio
- Punteggio da 201 a 300 – premio del 60%
- Punteggio da 301 a 400 - premio del 75%
- Punteggio da 401 a 500 - premio del 100%

Per assenze uguali o superiori a 6 giorni si attua una decurtazione percentuale del punteggio risultante dalla divisione tra assenze effettuate e assenze teoriche. Le assenze orarie si sommano tra loro e si considerano giornata intera al raggiungimento delle 6 ore (con una franchigia di sei 5 ore sul totale al di sotto della quale non vengono prese in considerazione). Sono considerate nelle presenze le ferie, le missioni, l'aspettativa obbligatoria per maternità e le assenze per infortunio sul lavoro.

Nel caso le assenze superino i 9 mesi non viene assegnato nessun premio di produttività.

Nel caso di *part time* il dirigente dovrà dichiarare se è stato pienamente raggiunto l'obiettivo o se debbano applicare riduzioni per assenze.

4.5 Fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance individuale

La Camera di Sassari, al fine di organizzare in modo efficace tale processo, stabilisce annualmente la tempistica rispetto alle fasi dell'attività valutativa ed i soggetti coinvolti e, dal punto di vista dei contenuti della stessa attività valutativa, utilizza come strumento di riferimento schede di valutazione che documentano il processo valutativo. Tali strumenti sono già in uso presso l'Ente.

La scheda di valutazione rappresenta la parte documentale del processo di valutazione e deve essere vista come semplice strumento di documentazione del processo.

4.6 Le modalità di comunicazione dei risultati ai valutati

Le modalità di comunicazione della valutazione al valutato costituisce di fatto il “momento della verità” di tutto il processo valutativo ed avviene attraverso la consegna all’interessato della scheda di valutazione.

Il dirigente notifica la scheda di valutazione, che è coperta da riservatezza, al dipendente.

Il risultato finale è pubblico.

5. Il Processo di valutazione: fasi, tempi, soggetti e responsabilità

5.1 Il Processo di valutazione della performance organizzativa

La Camera di Commercio di Sassari gestisce tre macro-fasi del Ciclo di Gestione della Performance:

➤ Pianificazione e controllo strategico: consiste nella declinazione della strategia di medio e lungo periodo dell'Ente Camerale con uno sforzo di lettura e analisi dell'ambiente di riferimento e delle proprie condizioni organizzative. Gli indicatori di outcome/output, su cui si base l'attività di valutazione strategica, si articolano su di un orizzonte temporale pluriennale.

➤ Programmazione e controllo: comprende le attività di definizione del rapporto tra risorse e risultati in corrispondenza di ciascuno degli obiettivi operativi o linee d'azione. All'interno dei processi di Programmazione e controllo si collocano: i) Misurazione e valutazione della performance organizzativa; ii) Performance individuale e gestione delle risorse umane. Per poter misurare e valutare la performance organizzativa e quella individuale la Camera di Sassari traduce gli obiettivi ritenuti strategici in set di indicatori monitorabili che articolandosi in relazione alle specifiche linee di azione Camerali possono permettere di misurare l'efficienza e l'efficacia dei processi interni ed esterni, il corretto utilizzo delle risorse umane e materiali, nonché i risultati ottenuti (in termini di output) in relazione a quei progetti che saranno opportunamente correlati a puntuali obiettivi di outcome e di output.

➤ Rendicontazione e trasparenza: i risultati dell'attività di monitoraggio saranno condivisi e resi pubblici nella c.d. fase tre di Rendicontazione e Trasparenza. Essa comprende le attività che l'Ente pone in essere per rappresentare il livello di performance raggiunto durante il periodo di riferimento e portare i propri interlocutori, interni ed esterni, a conoscenza dei risultati ottenuti, utilizzando tutti gli strumenti disponibili, primo fra tutti il proprio sito internet.

➤ Nell'ambito del Ciclo di Gestione della Performance si procede ad una misurazione "ex ante", "in itinere" ed "ex post":

- La misurazione "ex ante" consiste nel definire, gli oggetti di misurazione (outcome, output, attività, servizi, progetti, ecc.);
- La misurazione "in itinere" consiste nella verifica in corso d'anno dello scostamento tra obiettivi e risultati e nell'avvio di azioni correttive volte al rispetto del trend atteso;
- La misurazione "ex post" consiste nella verifica, a fine anno, dello scostamento tra obiettivi e risultati conseguiti.

5.1 Il Processo di valutazione della performance organizzativa

La misurazione e valutazione della performance a livello di “Sistema Camerale allargato” (azienda speciale) sarà garantita a regime.

Con riferimento ai tempi della misurazione e valutazione della performance i responsabili delle varie unità organizzative dell’Ente Camerale (dirigenti e posizioni organizzative) monitorano con cadenza semestrale le attività e gli obiettivi ad essi assegnati. Il monitoraggio avviene tramite “schede programmazione” (misurazione ex ante) e “schede report”, coerentemente con le prassi già esistenti per la gestione del budget direzionale e, a regime, comprensive anche degli indicatori strategici inclusi nel piano della performance. Le schede report predisposte saranno aggiornate nel corso dell’anno (misurazione in itinere, quadrimestrale) e porteranno a fine anno alla redazione di una scheda finale (misurazione ex post).

Con riferimento alla fase di misurazione “ex ante” viene adottato dalla Giunta camerale il Piano della performance che individua gli obiettivi (strategici ed operativi) perseguiti e le modalità per la loro misurazione e valutazione (indicatori di outcome, output, efficienza, ecc.)

Le schede di report sono aggiornate, in corso d’anno, dai responsabili delle varie unità organizzative dell’Ente Camerale (dirigenti e posizioni organizzative) che si avvalgono del contributo del Servizio Controllo di gestione. Dopo la sua valutazione, il Segretario Generale trasmette i report al Presidente, alla Giunta, al Collegio dei Revisori dei Conti e all’Organismo indipendente di valutazione.

La chiara attribuzione delle responsabilità ai soggetti coinvolti, nella redazione delle schede programmazione e report, e la tracciabilità dei dati garantiscono l’affidabilità e la funzionalità del Sistema. Come detto, la necessaria integrazione tra programmazione e rendicontazione è assicurata dall’utilizzo delle schede di programmazione e schede report. In particolare, le Schede di programmazione organizzano le informazioni “articolandone i contenuti per livello strategico, operativo e finanziario” prevedendo una integrazione dei contenuti relativi alla programmazione strategica con i contenuti della programmazione operativa e della programmazione di bilancio e mantenendo una struttura coerente con le schede di report.

5.2 Il Processo di valutazione della performance individuale

Fasi e tempi

Con riferimento al processo di misurazione e valutazione della performance individuale è necessario distinguere la fase di identificazione e condivisione degli obiettivi individuali, dalla fase di valutazione ex post.

Con riferimento ai tempi la fissazione degli obiettivi di performance individuale dovrà essere coerente con i tempi di redazione del Piano della performance in quanto ad ogni dirigente o responsabile di unità organizzativa potranno essere assegnati uno o più obiettivi strategici ed operativi entro il termine di approvazione del Piano della Performance.

Soggetti e responsabilità

Il D.lgs. 150/2009 all'art. 12 individua, in termini generali, i soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale ed in particolare: a) un organismo centrale denominato "Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle pubbliche amministrazioni, b) organismi indipendenti di valutazione (OIV), c) l'organo di indirizzo politico-amministrativo, d) i dirigenti di ciascuna amministrazione. Sarà l'organo d'indirizzo politico – amministrativo (art. 14) ad occuparsi della "valutazione annuale dei dirigenti di vertice ed attribuzione ad essi di premi".

In particolare, ai sensi del DPR 254/2005 art. 35, la valutazione strategica è affidata alla Giunta, che si avvale di un apposito organo; tale organo fornisce alla Giunta anche "elementi di giudizio per la valutazione del Segretario Generale e allo stesso per la valutazione dei dirigenti".

La valutazione del personale non dirigente è responsabilità del dirigente di riferimento delle singole unità organizzative, sotto la supervisione ed il coordinamento del Segretario Generale, nell'ambito delle disposizioni del contratto collettivo decentrato integrativo .

5.3 Costituzione e ruolo degli OIV

La costituzione dell'organismo indipendente di valutazione (OIV) è deliberata da ogni Camera. In ragione della riconosciuta posizione differenziata che gli enti camerali hanno rispetto all'attuazione della riforma voluta dal D. Lgs. n. 150/2009, la CIVIT ha ritenuto di "non dover procedere all'adozione del parere ex articolo 13, comma 6, del D. Lgs. n. 150/2009", sulla nomina dei componenti dell'Organismo.

L'OIV potrà essere un organo monocratico anche comune a più a camere ed ai sensi dell'art. 11, comma 8, lettera e) del D. Lgs. 150/2009, saranno pubblicati i nominativi ed i curricula dei componenti dell' Organismo.

L'OIV svolge all'interno dell'amministrazione un ruolo fondamentale nel processo di misurazione e valutazione delle strutture e dei dirigenti e nell'adempimento degli obblighi di integrità e trasparenza posti alle amministrazioni. In particolare:

- supporta l'organo politico-amministrativo nella definizione degli obiettivi strategici e nella individuazione delle responsabilità per gli obiettivi medesimi;
- garantisce la correttezza del processo di misurazione e valutazione annuale della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso in relazione ai suoi processi;
- svolge funzioni di monitoraggio del funzionamento del sistema complessivo della valutazione e della trasparenza, elaborando una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- valida la Relazione sulla performance;
- propone la valutazione dei dirigenti di vertice.

L'Organismo riferisce direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo ed è nominato da questo per un periodo di tre anni.

L'attività di conciliazione deve ritenersi eccezionale ed ammissibile sono nei casi in cui:

1. vi siano errori materiali nello sviluppo della procedura di valutazione (errato soggetto valutatore, errore nell'utilizzo di parametri, mancanza di elementi fondamentali della valutazione.)
2. vi siano disomogeneità conclamate tra i parametri di valutazione adottati dai diversi valutatori

Al di fuori di questi motivi non verranno utilizzate le procedure conciliative.

A regime si prevede che struttura e contenuti dei sistemi di programmazione e controllo siano resi coerenti con le necessità informative dettate dal Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Al fine di mettere a sistema gli strumenti già in uso con i nuovi strumenti di controllo strategico e di gestione, la Camera di Sassari individua una serie di attività funzionali all'alimentazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, in una prospettiva integrata.

Nel raccordare i sistemi di programmazione e controllo la Camera non può prescindere dal riferirsi al dettato del DPR 254/2005. Esso, con riferimento al controllo strategico, prevede che la Giunta, si avvalga di un apposito organo di valutazione strategica, che “analizzi il funzionamento dell'ente utilizzando appositi indicatori e redigendo relazioni periodiche ed annuali al Presidente” utilizzando allo scopo anche le informazioni fornite dalla struttura incaricata del controllo di gestione.

In tale contesto il “Sistema Informativo” camerale può fornire un supporto attraverso sistemi automatizzati e procedure manuali (art.28), tra le quali la Camera di Sassari intende implementare:

- sistemi e procedure relativi alle rendicontazioni contabili per funzioni e aree organizzative (report periodici);
- sistemi e procedure relative alla gestione del personale (di tipo economico, finanziario e di attività - presenze, assenze, attribuzione a centro di responsabilità);
- sistemi e procedure relativi alla analisi delle spese di funzionamento (personale, beni e servizi);
- sistemi e procedure di contabilità analitica.

L'integrazione con i nuovi strumenti introdotti potrà avvenire attraverso sistemi di estrazione dei dati (automatizzati e manuali) che consentano di integrare e correlare i dati contenuti negli archivi contabili (dati di budget, contabilità generale e contabilità analitica), negli archivi operativi (dati relativi ai diversi procedimenti gestiti) e negli archivi del personale (di tipo economico, finanziario, di attività - presenze, assenze, attribuzione a centro di responsabilità).

Gli ulteriori sistemi di misurazione di outcome (dati sugli esiti delle politiche adottate), di output non già rilevati dai sistemi esistenti e di input (es. eventuali timesheets per la rilevazione dell'impegno del personale sui diversi processi) potranno essere progettati ed implementati in coerenza con le caratteristiche del sistema di estrazione ed integrazione dei dati messo a punto dalla Camera.

La misurazione e valutazione della performance anche a livello di sistema allargato sarà garantita a regime e potrebbe anche se non ancora disponibile in fase di prima implementazione.

Con riferimento al collegamento tra obiettivi e risorse si ricorda, infatti, che il DPR. 254/05 prevede, all'art. 8, la redazione del Budget direzionale con cui sono attribuiti, ai centri di responsabilità individuati all'interno delle funzioni istituzionali, le risorse disponibili.

Il Segretario Generale (ai sensi del c.3) "sulla base del budget direzionale assegna, con formale provvedimento, ai dirigenti la competenza in ordine all'utilizzo delle risorse in esso previste".

La Giunta (ai sensi del c.4) sulla base delle indicazioni dell'Organo di valutazione strategica "determina i parametri per la valutazione dei risultati da conseguire nello svolgimento dei progetti da realizzare, in attuazione dei programmi prefissati nella relazione previsionale e programmatica".

A regime si prevede che i contenuti dei documenti di programmazione derivino in modo coerente dai contenuti del Piano della performance il cui processo di elaborazione si avvia durante l'estate, parallelamente alla redazione dei suddetti documenti di programmazione, e termina con la formale approvazione entro il mese di gennaio.