

 	<p><b>IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b></p> <p><b>SMVP – Rev. 08 – 05-12-2023 –</b></p>
---	---

**CCIAA DELLA MAREMMA E DEL TIRRENO**

**IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

08	05-12-2023	Aggiornamento annuale 2023	05-12-2023
<b>Revisione</b>	<b>Data</b>	<b>Causale</b>	<b>Approvazione</b>

---

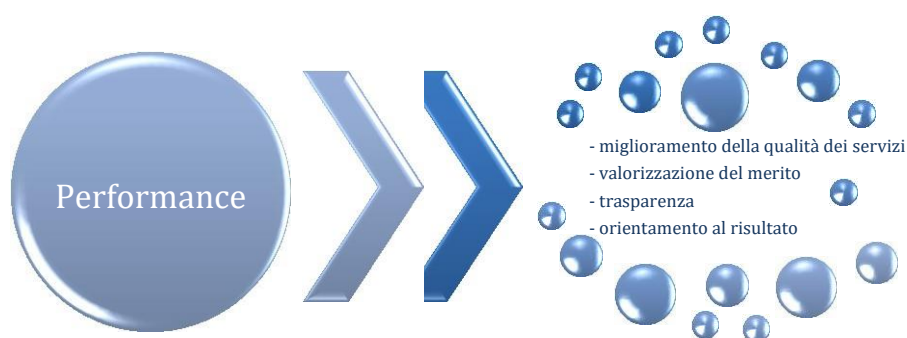
## Sommario

Premessa .....	3
1. La Descrizione del Sistema.....	6
1.1 Caratteristiche della CCIAA della Maremma e del Tirreno.....	6
1.2 La misurazione e la valutazione della performance organizzativa.....	122
1.3 La misurazione e la valutazione della performance individuale .....	27
1.4 Misurazione e la valutazione della performance - Lavoro Agile.....	27
1.5 La Trasparenza.....	29
1.6 Modalità per promuovere il miglioramento del sistema .....	31
2. Il processo .....	31
2.1 Le fasi.....	31
2.2 Tempi.....	37
2.3 Modalità.....	37
3. Soggetti e Responsabilità.....	40
4. Le procedure di conciliazione.....	41
5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti .....	42

## Premessa

Il presente documento assume la forma di un Manuale Operativo funzionale a regolare il processo di misurazione e valutazione della performance dell'ente camerale ed a tal fine si propone una breve descrizione dei punti principali inerenti al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della CCIAA della Maremma e del Tirreno.

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



Le novità introdotte da ultimo con il Decreto Legislativo n.74/2017 hanno coinciso con una fase istituzionale particolare per le Camere di Commercio, alle prese con una significativa revisione della propria *mission* istituzionale e con un impatto, quindi, non indifferente sui sistemi di *accountability* fin qui operanti. Peraltro il decreto, così come il precedente, si applica direttamente alle amministrazioni dello Stato, mentre per quanto riguarda gli altri Enti (tra cui anche le Camere di Commercio), il testo costituisce norma di principio rispetto al quale devono essere adeguati i rispettivi ordinamenti.

Nel 2017 poi sono state emanate le Linee guida sul Sistema di misurazione e valutazione della performance da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica ed in collaborazione con quest'ultimo le Linee guida sul Sistema di misurazione e valutazione della performance delle Camere di Commercio da parte di Unioncamere (novembre 2018), più direttamente calate sulle realtà delle Camere di Commercio.

Inoltre, a novembre 2019, il Dipartimento della Funzione pubblica ha pubblicato le Linee guida sulla valutazione partecipativa di cittadini e utenti poi declinate per gli enti camerali in un modello specifico da Unioncamere Nazionale.

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

- performance organizzativa,
- performance individuale.

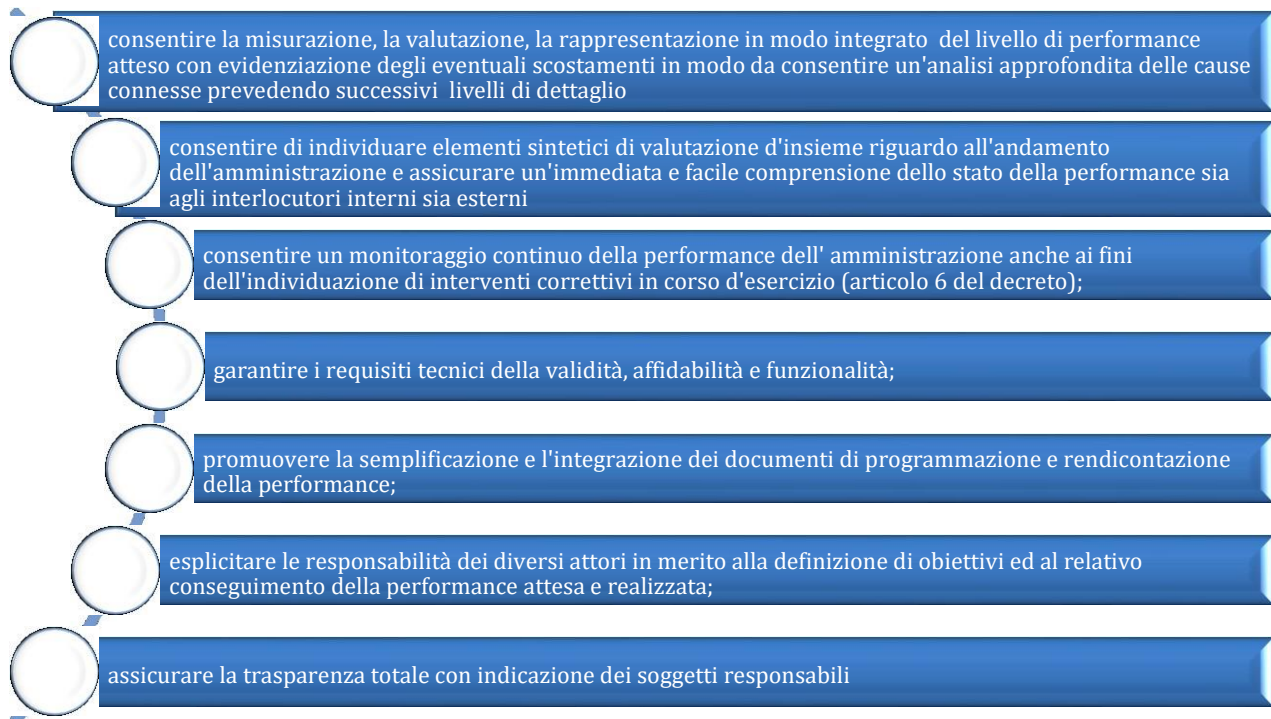
Il documento, procedendo ad una contestualizzazione e personalizzazione dei principi generali disciplinati dalla norma e regolati dalle linee guida emanate da Unioncamere Nazionale, propone quindi il "Modello di Funzionamento" del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa ed individuale della CCIAA della Maremma e del Tirreno, in grado di rispettare le esigenze organizzativo - gestionali, nonché il livello di maturità dei sistemi di pianificazione e controllo in essere (già patrimonio della singola CCIAA come effetto dell'applicazione dei principi definiti dal DPR 254/05), nonché contribuire al reale sviluppo del Ciclo di Gestione della Performance.

Il documento ha carattere di dinamicità di contenuti, in quanto è in grado di proporre le soluzioni già in essere e quelle da svilupparsi secondo una logica ed un approccio di allineamento e sviluppo graduale coerentemente con il livello di maturità del sistema in essere, che nel tempo è oggetto di:

- osservazione mediante lo sviluppo di strumenti diagnostici (si veda 1.5: Modalità per promuovere il miglioramento del Sistema)
- sviluppo secondo le azioni previste nel Piano della Performance (ottica di miglioramento graduale e continuo).

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

In linea con gli indirizzi forniti dagli organi competenti e le indicazioni fornite da Unioncamere Nazionale, il Sistema di Misurazione e Valutazione deve essere strutturato in modo tale da rispettare i seguenti principi:



Il documento propone lo sviluppo del Sistema di Misurazione e Valutazione adottato da parte della CCIAA della Maremma e del Tirreno secondo un approccio metodologico omogeneo e condiviso in ottica di sistema e mettendo a factor comune esperienze e know-how inerenti ai temi della Pianificazione, Misurazione e Valutazione. Tale approccio si estende ai seguenti documenti/metodologie:

- Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
- Piano della Performance
- Check-Up del Ciclo di Gestione della performance

Secondo tale impostazione si procede, quindi, alla definizione di un'architettura comune, metodologicamente omogenea proseguendo tramite un percorso di ovvia contestualizzazione e personalizzazione alla definizione del Sistema di Misurazione della singola realtà, nel pieno rispetto delle relative peculiarità ed esigenze.

## 1. La Descrizione del Sistema

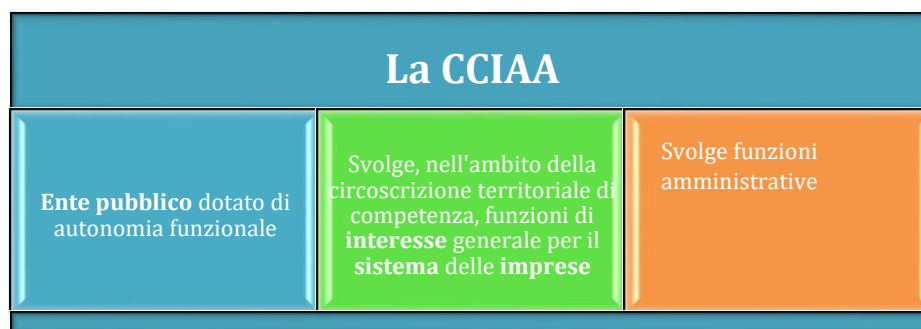
La presente sezione è volta all'individuazione delle principali variabili organizzativo-gestionali che sono alla base della caratterizzazione della CCIAA della Maremma e del Tirreno la cui analisi ha condotto alla contestualizzazione dei principi di carattere generale, come previsti dall'alternarsi della produzione normativa, al fine di definire un Sistema personalizzato, elemento imprescindibile per l'efficacia dei processi di miglioramento della performance.

Tale analisi è funzionale, altresì, alla descrizione delle principali scelte operate in termini di organizzazione e gestione operativa dell'attività al fine di garantire il perseguimento delle aree strategiche di intervento.

### 1.1 Caratteristiche della CCIAA della Maremma e del Tirreno

#### Identikit istituzionale

Ai sensi dell'art. 1 della Legge 580/93: *Riordinamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura*, come modificata dal D.Lgs. 23/2010 e dal D.Lgs. 219/2016, la Camera di Commercio Industria Artigianato ed Agricoltura è:



Il 10 Dicembre è entrato in vigore il D.Lgs. 219/2016 di riforma dell'ordinamento delle Camere di Commercio, che oltre a ridisegnare compiti e funzioni, prevede interventi di razionalizzazione organizzativa e delle sedi, con una nuova definizione delle circoscrizioni territoriali di competenza: si tratta di un progetto complessivo di trasformazione del sistema camerale, che richiede un ammodernamento di ruolo e di strategie e che necessita di più percorsi e livelli di realizzazione.

La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno ha anticipato questo processo di riforma, avviando il processo di accorpamento nel corso del 2015 e concludendolo con la costituzione del nuovo Ente in data 01/09/2016.

La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno, interfaccia tra le imprese ed il mondo della pubblica amministrazione, sin dalla sua costituzione, esercita le proprie funzioni nel perseguimento dell'interesse generale delle imprese per le quali:

- cura lo *sviluppo* nell'ambito dell'economia provinciale;
- svolge funzioni di *supporto* e di *promozione* degli *interessi* generali dell'imprenditoria locale;
- svolge funzioni *amministrative* ed *economiche* relative al sistema delle imprese, dei consumatori, cittadini ed utenti.

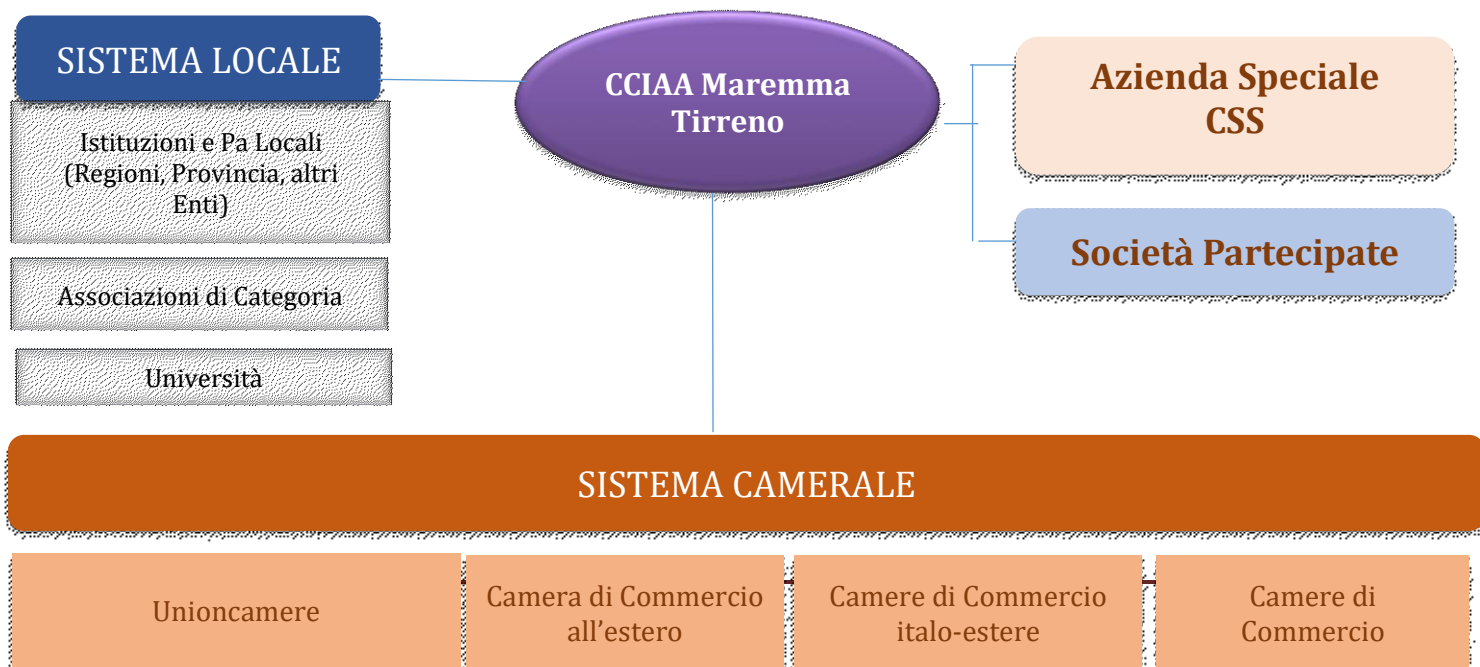
La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno nell'esercizio delle sue funzioni si ispira al principio di sussidiarietà, soprattutto con riferimento all'erogazione di servizi diretti alle imprese. Quale soggetto competente e rappresentativo di tutti i settori economici impegna la propria azione per far sentire la sua voce sia nell'analisi dei problemi del territorio di competenza che nella ricerca delle soluzioni per ridare impulso allo sviluppo economico.

### Il Networking Camerale – Relazioni di Sistema –

La CCIAA della Maremma e del Tirreno opera nell'ambito di una fitta rete istituzionale al fine di elaborare strategie nonché definire i piani di intervento più adeguati per favorire il continuo sviluppo del territorio in termini di politiche di promozione e tutela del mercato italiano.

La scelta di svolgere un ruolo attivo nell'ambito di uno scenario di rete interistituzionale è funzionale a potenziarne l'azione, grazie ad un dialogo privilegiato evitando la dispersione delle risorse.

Secondo tale filosofia di intervento, la CCIAA della Maremma e del Tirreno, attiva rapporti e relazioni che coinvolgono non solo i soggetti afferenti al Sistema Camerale, ma anche gli altri soggetti pubblici e privati del territorio, rapporti che possono agevolmente essere rappresentati mediante la mappa di seguito riportata.



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

In linea con questo approccio, la CCIAA della Maremma e del Tirreno opera già da tempo per lo sviluppo ed il potenziamento delle relazioni di rete affermando, quindi, la sua nuova identità come parte integrante ed attiva del network camerale: rete sinergica, unica nel panorama delle Pubbliche Amministrazioni.

La CCIAA della Maremma e del Tirreno, quindi, interviene come attore di un Sistema che favorisce la condivisione del know-how, delle competenze e delle risorse al fine di realizzare iniziative progettuali congiunte, la cui realizzazione in autonomia ne potrebbe compromettere il successo e l'efficacia. Lo sviluppo ed il potenziamento delle relazioni all'interno del network, quindi, offre opportunità assai preziose, funzionali non solo a favorire ed aiutare la realizzazione delle strategie camerali ma anche ad elevare i livelli di efficienza attraverso il conseguimento di economie di scala e specializzazione determinate dall'accorpamento di servizi tra gli enti con minori dimensioni e da un più incisivo coordinamento da parte dell'Unione Regionale.

### **La Struttura Organizzativa**

Nello svolgimento delle proprie funzioni la CCIAA della Maremma e del Tirreno si compone di un assetto organizzativo così sviluppato:

- Indirizzo e Controllo (Allegato 1)
- Direzione Amministrativa (Allegato 1)
- Gestione ed Esecuzione (Allegato 1)

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



**Indirizzo e Controllo**

<b>Presidente</b>	Ha la rappresentanza legale e sostanziale della Camera, dura in carica 5 anni e può essere rieletto :  - Rappresenta la Camera all'esterno.
<b>Consiglio</b>	Organo rappresentativo delle forze produttive del territorio; determina gli indirizzi dell'azione dell'Ente e ne verifica l'attuazione. Il Consiglio resta in carica 5 anni. Le funzioni attribuite al Consiglio dalla legge 580/93, così come riformata nel 2016, riguardano:  - Elezione del Presidente e della Giunta; - Nomina del Collegio dei Revisori dei Conti; - Determinazione degli indirizzi generali e del programma pluriennale; - Approvazione della relazione previsionale, del preventivo annuale e del bilancio di esercizio.
<b>Giunta</b>	Organo esecutivo della Camera di Commercio. È eletto in seno al Consiglio e ne condivide la durata. Oltre a predisporre, per l'approvazione da parte del Consiglio, la Relazione Previsionale e Programmatica, il preventivo economico ed il suo aggiornamento ed il bilancio d'esercizio, la Giunta:  - Adotta i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio; - Approva la costituzione di aziende speciali e le partecipazioni societarie.

<b>Collegio dei Revisori</b>	Esercita la vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione della camera di commercio; attesta la corrispondenza del bilancio d'esercizio alle risultanze delle scritture contabili, redigendo una relazione da allegare al progetto di bilancio d'esercizio predisposto dalla giunta.
------------------------------	--

<b>Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (OIV) - NdV</b>	<p>Organo in staff all'Ente nominato dall'organo di indirizzo politico-amministrativo. A tale organismo che sostituisce i servizi di controllo interno, sono attribuiti i seguenti compiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elaborazione di una relazione annuale sullo stato dello stesso;</li> <li>- comunicare tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione;</li> <li>- validare la Relazione sulla performance;</li> <li>- proporre, sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice;</li> <li>- responsabilità circa la corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche;</li> <li>- promozione e attestazione dell'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;</li> <li>- verificare i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.</li> </ul>
--	---

## Direzione Amministrativa

<b>Segretario Generale</b>	Il Segretario Generale, con funzioni di vertice dell'Amministrazione, ha il compito di coordinare l'attività dell'ente nel suo complesso e di curare la segreteria del Consiglio e della Giunta.
<b>Dirigenza</b>	Ai dirigenti spetta l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa, mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. Essi sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.

## **Gestione ed Esecuzione**

Con riferimento alla struttura tecnico-organizzativa della CCIAA della Maremma e del Tirreno si rimanda ad una rappresentazione analitica in allegato.

Si specifica che la struttura organizzativa della CCIAA della Maremma e del Tirreno presenta un assetto che si articola in:

- **Aree:** unità organizzative di massimo livello che sviluppano funzioni a rilevanza esterna o di supporto per l'attività dell'Ente e sono individuate sulla base delle principali tipologie di intervento dell'Ente, dispongono di un elevato grado di autonomia progettuale ed operativa nell'ambito degli indirizzi dati dagli organi di governo dell'Ente, nonché di tutte le risorse e le competenze necessarie al raggiungimento dei risultati, nel rispetto dei vincoli di efficienza e di economicità complessive dell'Ente;
- **Servizi:** strutture responsabili della produzione ed erogazione di specifiche prestazioni all'interno dell'Area nella quale sono inseriti con un elevato grado di autonomia operativa nell'ambito degli indirizzi formulati dal Dirigente di Area;
- **Uffici:** costituiscono l'unità operativa di base, caratterizzata dall'espletamento di funzioni omogenee o di un particolare servizio con rilevanza interna ed esterna.

La struttura organizzativa opera sulla base delle esigenze del sistema delle imprese e del mercato, adeguando costantemente l'azione amministrativa ed i servizi offerti, verificandone la rispondenza ai bisogni e l'economicità<sup>1</sup>.

La CCIAA della Maremma e del Tirreno nell'esercizio delle proprie funzioni, si avvale dell'Azienda Speciale C.S.S.

## **Portafoglio delle attività e dei servizi**

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

Si rimanda in allegato l'esplosione di dettaglio dei processi oggetto di aggiornamento in itinere (Allegato 2).

La riforma introdotta dal D.Lgs. 219/2016 ha modificato la Legge 580/1993 e, all'art.2, ha modificato e precisato le competenze delle CCIAA. A seguito del citato decreto, le funzioni svolte dagli enti camerali sono riconducibili ai seguenti temi:

---

<sup>1</sup> Si rimanda per un approfondimento del Regolamento di organizzazione degli uffici per la rappresentazione dell'ordinamento interno



## 1.2 La misurazione e la valutazione della performance organizzativa

### 1.2.1 - Finalità

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

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

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

Tali elementi hanno condotto la CCIAA della Maremma e del Tirreno all'adozione del presente Sistema di Misurazione che, al fine di garantire un effettivo miglioramento della performance dell'ente, si sviluppa su due distinti ed interconnessi livelli:

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

ricordando che gli stessi, a loro volta, vengono integrati dalla misurazione della performance individuale al fine di una completa ed integrata rappresentazione della performance dell'Ente.

Nel processo è parte integrante anche il ricorso alla **valutazione partecipativa** attraverso cui si adotta il pieno coinvolgimento dei propri interlocutori, che divengono co-valutatori effettivi delle attività e dei servizi.

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


Nel descrivere il Sistema di Misurazione e valutazione adottato dalla CCIAA della Maremma e del Tirreno si propone un approfondimento circa le scelte metodologiche operate, in relazione al loro livello di consolidamento, nonché ai principali strumenti per lo sviluppo dei momenti di misurazione e valutazione, ossia gli indicatori della performance organizzativa.








## 1.2.2 - Principi



La CCIAA della Maremma e del Tirreno adotta un Sistema di Misurazione e Valutazione che, nel rispetto di quanto definito dalla normativa, è strutturato al fine di ricoprire in modo trasversale ed integrato gli ambiti della performance richiamati dall'art.8 e dall'art. 19 bis (comma 1 e 2) del D.Lgs. 150/09, come modificato dal D.Lgs.74/2017.

Si propone di seguito una breve sintesi dei principi ai quali tende il Sistema di Misurazione e valutazione della CCIAA della Maremma e del Tirreno, il cui rispetto diventa elemento cardine e di guida per lo sviluppo di una gestione orientata alla performance.

Si specifica che la CCIAA della Maremma e del Tirreno provvede ad attivare forme di implementazione delle metodologie riportate di seguito al fine di giungere alla piena copertura degli ambiti di cui sotto, mediante l'operatività del Sistema "a regime".

Ambiti_Art.8_D.Lgs. 150/09 - D.Lgs.74/17	Elementi	Sistema di Misurazione e Valutazione_D.Lgs. 150/09 - D.Lgs.74/17
a) - L'attuazione delle politiche ed il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni ed alle esigenze della collettività;	Grado di Attuazione delle Strategie e livello di soddisfazione dei portatori di interesse - <b>Outcome - Efficacia esterna</b>	

b)- L'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;	Grado di raggiungimento degli obiettivi programmati - <b>Efficacia interna</b>	
c) - La rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;	Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi della Camera - <b>Qualità percepita</b>	
d) - La modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;	Modernizzazione e miglioramento dell'organizzazione dei processi e delle competenze professionali - <b>Qualità Interna</b>	
e) Lo 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	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con il territorio ed i soggetti interessati <b>Fiducia - Efficacia Esterna</b>	
f) L'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;	Ottimizzazione del rapporto tra risorse e risultati, contenimento e riduzione dei costi <b>Efficienza</b>	
g) La qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	Rispetto del livello di standard definito - <b>Qualità Erogata - Qualità Percepita</b>	
h) Il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	<b>Benessere Organizzativo - Efficacia</b>	

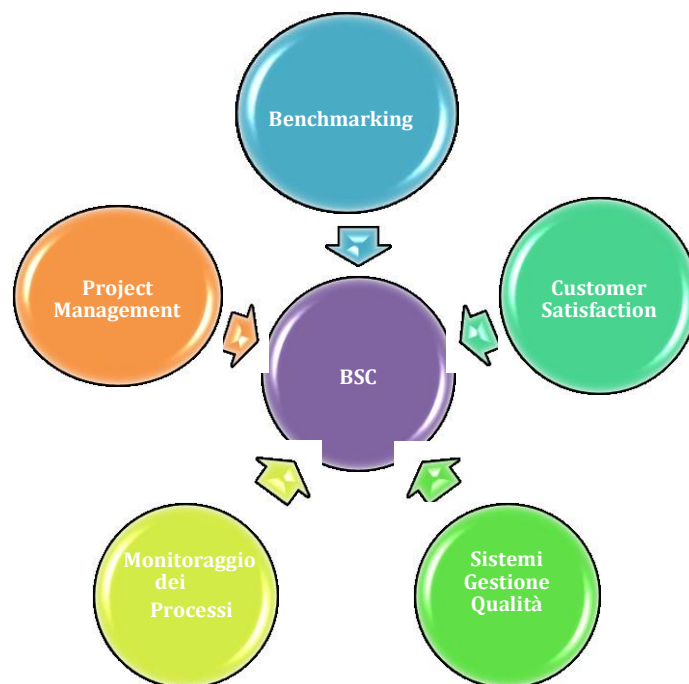
Ambiti_Art.19 bis_D.Lgs. 150/09 - D.Lgs.74/17	Elementi	Sistema di Misurazione e Valutazione_D.Lgs. 150/09 - D.Lgs.74/17
a) - I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative anche comunicando direttamente all'OIV il loro grado di soddisfazione per le attività e i servizi erogati [...].	Valutazione partecipativa	
b) - Ciascuna amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi [...].	Valutazione partecipativa	

### 1.2.3 - Le metodologie adottate

Per lo sviluppo del proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, la CCIAA della Maremma e del Tirreno ha scelto di adottare la Metodologia Balanced Scorecard (di seguito BSC) come principale supporto allo stesso, non solo per rispondere al meglio alle esigenze normative, ma anche per garantire efficacia nel processo di gestione della performance.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della CCIAA della Maremma e del Tirreno integra l'impiego della BSC con quello di altre metodologie che, di volta in volta, consentono di acquisire dati ed informazioni in grado di alimentare al meglio la BSC e di garantire, quindi, completezza, trasversalità e sistematicità alla misurazione stessa.

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



### 1.2.3.1 – La Balanced Scorecard

#### Aspetti Metodologici

Nello specifico, la metodologia BSC garantisce:

#### Ottica multidimensionale

- Descrizione e Misurazione della performance in relazione alle differenti dimensioni della stessa al fine di evitare la miopia nel processo di valutazione

#### Centralità della Strategia

- Descrizione della Strategia attraverso la mappa strategica (pluriennale ed annuale) esplicitando il “legame” che sussiste tra **bisogni** della collettività, **missione** istituzionale, **priorità** politiche, **aree strategiche**, **obiettivi strategici**, **piani** operativi e indicatori dell’Ente (**Albero delle Performance**), per una rappresentazione **articolata**, **completa**, **sintetica** ed **integrata** della performance dell’amministrazione

#### Integrazione tra gestione strategica e gestione operativa e responsabilizzazione risultati

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

#### Analisi degli scostamenti

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

#### Lo sviluppo

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

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





### 1. 2.3.2 Individuazione delle prospettive di analisi della Performance

La prima fase di costruzione del processo di implementazione della Balanced Scorecard richiede la definizione dell'architettura logica del sistema (Mappa Strategica) con particolare riferimento all'individuazione delle diverse **prospettive di analisi**, partendo dalle classiche quattro prospettive (clienti/utenti, economico-finanziario, processi interni, crescita e apprendimento), individuando quelle che maggiormente possono rappresentare la strategia dell'ente e i relativi driver di risultato.

---

**Imprese,  
Consumatori e  
Territorio**

Tale prospettiva è orientata a misurare il grado di soddisfazione delle imprese, delle associazioni di categoria e dei cittadini, ed in generale di tutti gli stakeholders, valutando la capacità dell'Ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti e di soddisfarli. In una situazione in cui la definizione delle strategie deve tener conto dei vincoli politici e giuridici ma anche delle esigenze dei diversi portatori di interesse, che normalmente sono in competizione tra di loro. La vera sfida non è, infatti, solo quella di posizionare al vertice della BSC i soggetti per i quali l'azienda opera, ma anche stabilire obiettivi di outcome, rispetto alla risposta ai bisogni espressi in ossequio alla mission e alla strategia dell'ente stesso.

---

**Prospettiva  
economico-  
finanziaria**

Tale dimensione è orientata a valutare la gestione dell'Ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio, principale standard di riferimento per la valutazione delle capacità del management di fornire servizi efficaci secondo livelli di efficienza sostenibili, perseguendo politiche di ottimizzazione delle risorse e contenimento dei costi. A sua volta permette il monitoraggio di quelli aspetti economico-finanziari in relazione alla programmazione strategica.

---

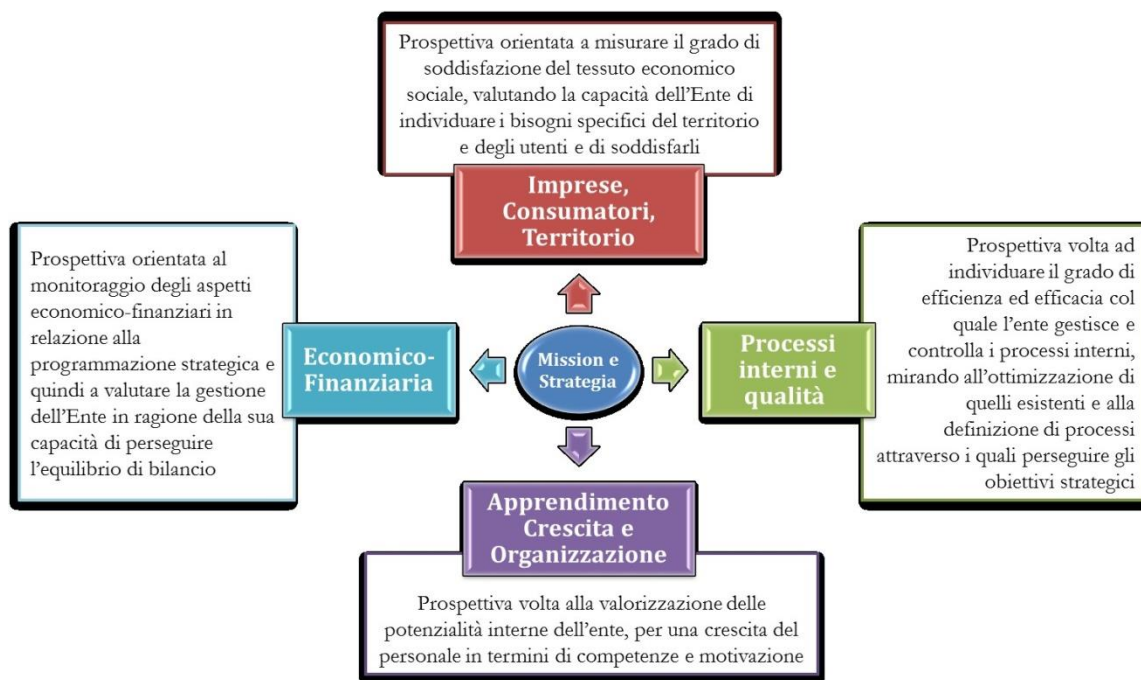
**Prospettiva  
processi interni**

La prospettiva è volta ad individuare il grado di efficienza ed efficacia col quale l'Ente gestisce e controlla i processi interni, mirando all'ottimizzazione di quelli esistenti e alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici. In una Pubblica Amministrazione in cui i processi interni sono in molti casi un ostacolo alla flessibilità della macchina organizzativa, alla domanda di servizi, all'equità, ai bisogni, la gestione efficace di tale prospettiva può favorire meccanismi virtuosi in grado migliore in maniera sostanziale l'erogazione di servizi agli stakeholders di riferimento.

---

**Prospettiva  
crescita e  
apprendimento**

Strettamente connessa alla innovazione di processo e all'apprendimento che consentono uno sviluppo globale dell'organizzazione in termini di capacità e competenze del personale, motivazione, responsabilizzazione e coinvolgimento del personale, sistema informativo, potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto.



### 1.2.3.3. Descrizione della Strategia (Mappa Strategica)

Seconda fase nell'implementazione della BSC è la realizzazione della **mappa strategica** con le relative relazioni causa effetto. Nella redazione della Mappa Strategica la CCIAA della Maremma e del Tirreno individua gli obiettivi strategici (misurabili) e i fattori critici di successo, il cui perseguimento risulta funzionale alla realizzazione della propria vision. Nel processo di traduzione della strategia in termini operativi la CCIAA della Maremma e del Tirreno procede al disegno della "mappa strategica" di Ente all'interno della quale gli obiettivi strategici vengono articolati nelle diverse prospettive di analisi e il sistema di relazioni causa-effetto tra gli obiettivi che concorrono al processo di creazione del valore. Si rimanda all'Allegato 4 per un'esemplificazione di Mappa Strategica adottata da parte della CCIAA della Maremma e del Tirreno.

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

Al fine di individuare un sistema in grado di garantire la misurazione, valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance atteso e realizzato, con successiva evidenziazione di eventuali scostamenti, la CCIAA della Maremma e del Tirreno provvede alla costruzione del **Cruscotto degli indicatori** necessario per la misurazione della strategia. Infatti, una volta definiti gli obiettivi strategici si procede all'individuazione delle misure in grado di monitorare il loro grado di raggiungimento. In tal senso, la realizzazione di un cruscotto di BSC implica la definizione di un sistema di indicatori integrato e bilanciato, appositamente individuato in funzione della mappa strategica definita.

Al fine di garantire un monitoraggio continuo della performance dell'Amministrazione anche ai fini dell'individuazione degli interventi correttivi in corso di esercizio, gli indicatori individuati devono

essere in grado di rappresentare tutte le azioni messe in atto dalle diverse aree camerali per il raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati. Nella costruzione del cruscotto, contestualmente alla definizione degli indicatori si procede alla definizione dei target e degli intervalli di variazione grazie ai quali la CCIAA è in grado, a consuntivo e per periodi di tempo infrannuali, di rilevare lo scostamento tra i valori attesi e quelli effettivamente realizzati ed effettuare le opportune valutazioni. Si rimanda all'Allegato 4 per un'esemplificazione dello schema di cruscotto BSC adottato da parte della CCIAA della Maremma e del Tirreno.

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

Nella costruzione della BSC, la CCIAA procede all'allineamento della strategia alla gestione operativa al fine di garantire continuità tra le stesse mediante il **cascading degli obiettivi** seguendo la "Logica ad albero". Partendo dalla strategia e dalla BSC a livello di ente, la CCIAA della Maremma e del Tirreno raggiunge l'allineamento attraverso la definizione di opportuni cruscotti di indicatori in grado di monitorare il raggiungimento degli obiettivi a livello di ciascuna Area organizzativa. In questo modo si rendono evidenti gli sforzi profusi dai singoli titolari di Centri di responsabilità per la realizzazione degli obiettivi strategici di ente. Attraverso il cascading i dirigenti e i responsabili dei diversi uffici sono responsabilizzati verso il raggiungimento di obiettivi di breve termine utili, poiché collegati al raggiungimento di obiettivi strategici di lungo periodo.

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

La matrice di seguito riportata consente di dimostrare come la BSC in fase di implementazione garantisca il pieno rispetto dei principi di riferimento.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE ORGANIZZATIVE - CCIAA DELLA MAREMMA E DEL TIRRENO				
Principi di Riferimento		Metodologia	Strumento	Caratteristiche
1.	Consentire la misurazione, valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance atteso e realizzato, con evidenziazione di eventuali scostamenti	BSC	Cruscotto Ente-Area / Scheda Obiettivi	Explicitazione di: Obiettivi - Indicatori - Target - Risultato Realizzato e Percentuale di realizzazione (sui diversi livelli dell'organizzazione)
2.	Consentire un'analisi approfondita della cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio	BSC	Cruscotto Ente-Area / Scheda Obiettivi	Logica "a cannocchiale" multilivello con analisi degli scostamenti
3.	Consentire un monitoraggio continuo della performance dell'Amministrazione anche ai fini dell'individuazione degli interventi correttivi in corso di esercizio	BSC	Cruscotto Ente-Area / Scheda Obiettivi	Step di monitoraggio periodico: Obiettivi - Indicatori - Target - Risultato Realizzato e Percentuale di realizzazione (sui diversi livelli dell'organizzazione) e feedback/assestamento
4.	Assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa	BSC	Cruscotto Ente-Area / Scheda Obiettivi	Produzione di Report multidestinatariomultilivello (</> sintesi)

5.	Promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance	<b>BSC</b>	Cruscotto Ente-Area / Scheda Obiettivi	Diretto collegamento Cruscotto - Report - ulteriori ed eventuali schede di programmazione e Budget Direzionale
6.	Esplicitare la responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata	<b>BSC</b>	Cruscotto Area / Scheda Obiettivi	Logica "a cannocchiale" con Responsabilizzazione su parametri obiettivo
7.	Assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili	<b>BSC</b>	Cruscotto Area / Scheda Obiettivi	Logica "a cannocchiale" con Responsabilizzazione su parametri obiettivo

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

- attraverso la Mappa strategica, il Cruscotto di Ente e di Area è possibile in primo luogo rappresentare la performance attesa (principio n.1) e successivamente misurare e valutare (principio n.1) l'effettiva realizzazione attraverso l'impiego di indicatori e target;
- attraverso l'attività di misurazione in itinere sullo stato di avanzamento degli obiettivi strategici (di Ente e a cascata delle Aree), rappresentato dalla percentuale di realizzazione degli obiettivi all'interno dei cruscotti, è possibile effettuare analisi sugli scostamenti e valutare l'opportunità di adottare interventi correttivi alla strategia (principi n. 2 e 3);
- la produzione di report differenziati per soggetto destinatario dell'informazione, con specifico livello di approfondimento (cruscotto Ente e Area), assicura una chiara comprensione dello stato di realizzazione della performance (principio n. 4);
- la BSC collega i propri obiettivi e indicatori all'attività di programmazione economica degli interventi, allineando in questo modo l'aspetto quali-quantitativo della gestione con quello economico-finanziario (principio n. 5);
- attraverso il Cascading della strategia dall'Ente all'Area viene definita in modo esplicito la responsabilità in merito al conseguimento di specifici obiettivi strategici (principi n. 6 e 7).

#### 1.2.4 – Ulteriori metodologie a supporto del sistema di misurazione e valutazione

La CCIAA della Maremma e del Tirreno ha implementato nel tempo una serie di metodologie di controllo della performance che, allo stato attuale, al fine di garantire completezza, integrità e trasversalità alla misurazione e valutazione si integrano, anche in ottica di continuità del processo e del sistema.

#### **BENCHMARKING**

La CCIAA della Maremma e del Tirreno impiega ed utilizza ai fini del monitoraggio della performance sistemi di Benchmarking.

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

La CCIAA della Maremma e del Tirreno riconosce nel benchmarking un importante strumento attraverso il quale, tramite il confronto e l'apprendimento, è in grado di:

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

La CCIAA della Maremma e del Tirreno utilizza il sistema di Benchmarking:

- «**Pareto/Kronos**» sviluppato dall'Unione Nazionale delle Camere di Commercio.

**Pareto:** è un set di indicatori per il benchmarking, pensato come supporto per i processi di pianificazione e controllo delle CCIAA, al fine di favorire la rilevazione delle dinamiche gestionali (costi, volumi di attività, massa critica e qualità dei servizi), la comprensione del loro posizionamento rispetto a diverse dimensioni di performance, l'individuazione di aree di ottimizzazione e di razionalizzazione e, quindi, di elementi utili a comporre il quadro della pianificazione strategica, operativa ed economico-finanziaria. In Pareto sono presenti oltre 200 indicatori costruiti combinando misure di provenienza camerale, sia contabili che extra-contabili, con altri parametri ricavabili da banche dati istituzionali o anche con dati di carattere socio-economico. Gli indicatori sono consultabili nel Sistema informativo integrato per le CCIAA e sono organizzati in 6 "pannelli", ognuno corrispondente a una dimensione della performance: struttura, economico-patrimoniali, efficienza, efficacia, volume, qualità; inoltre, sono disponibili i dati e gli indicatori risultanti dalla contabilizzazione dei processi camerali (costi dei processi e FTE dei processi).

**Kronos:** il sistema camerale ha implementato un sistema di contabilizzazione dei processi (denominato "Kronos"), grazie al quale è possibile quantificare l'assorbimento di costi e personale (in termini di FTE) sulla base di una Mappa comune e standardizzata per tutte le CCIAA. Grazie a questo, che si configura come un vero sistema di contabilità analitica per processi, è anche possibile disporre di indicatori e dati per il calcolo dei costi standard dei servizi.

La contabilizzazione prevede una periodica campagna di rilevazione da parte delle CCIAA e delle loro Aziende speciali, che provvedono a inserire il Time sheet del proprio personale e a effettuare

una riclassificazione per destinazione delle voci di bilancio, il tutto in funzione delle casistiche della Mappa dei processi.

La metodologia sviluppata da Unioncamere, si caratterizza per:

- completezza, in quanto è una rilevazione su dati consolidati, che riguarda tutte le CCIAA e le relative Aziende speciali;
- omogeneità, garantita dalla comune Mappa dei processi;
- «certificazione» dei dati, dal momento che la rilevazione avviene in quadratura con i bilanci (la rilevazione viene, infatti, effettuata a seguito dell'approvazione dei bilanci camerali, nel secondo semestre dell'anno).

#### **CUSTOMER SATISFACTION: INTERNA ED ESTERNA**

La CCIAA della Maremma e del Tirreno utilizza secondo periodicità variabile strumenti di Customer Satisfaction al fine di individuare le aree di criticità inerenti all'erogazione dei servizi nei confronti dell'utenza (esterna ed interna) e per guidare la programmazione dei processi di miglioramento degli stessi.

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

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

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

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

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

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

Nello specifico la CCIAA della Maremma e del Tirreno realizza indagini di Customer Satisfaction rivolte all'utenza esterna, in relazione a:

- servizi web: gradimento della singola pagina web visitata;
- servizi al pubblico.

Alle indagini volte all'esterno si aggiunge la Customer Satisfaction interna, orientata a valutare il livello di soddisfazione del personale nei confronti dell'attività formativa svolta da docenti esterni ed interni, al fine di orientare al meglio la programmazione dei percorsi di crescita professionale, ed a valutare il livello di soddisfazione del personale nei confronti delle attività interne svolte dai servizi di supporto.

## **IL PROJECT MANAGEMENT**

La CCIAA della Maremma e del Tirreno ha adottato specifici strumenti inerenti alla metodologia di Project Management, al fine di monitorare lo sviluppo di particolari obiettivi che assumono dimensione progettuale caratterizzata da:

- attività non ripetitiva,
- uno o più obiettivi,
- uno specifico periodo di tempo,
- sforzo congiunto di un pool di risorse.

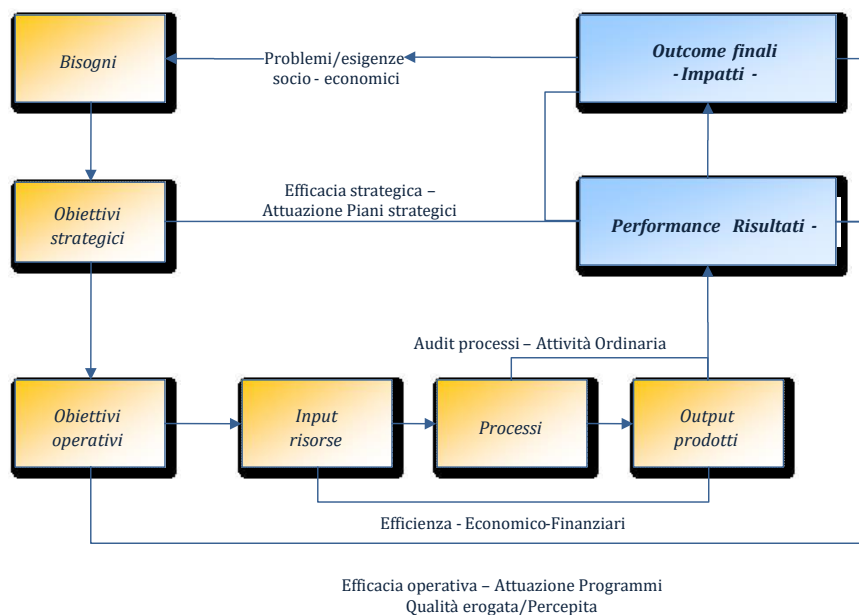
Il Project Management si presenta, quindi, come una specifica tecnica per la gestione sistemica di un'attività complessa e per la misurazione di uno o più obiettivi chiari e predefiniti, mediante un processo continuo di pianificazione e controllo di risorse differenziate, con vincolo interdipendente di costi - tempi - qualità.

L'attività di natura progettuale, per le proprie caratteristiche, risulta particolarmente complessa, pertanto la misurazione e valutazione del relativo livello di realizzazione può essere difficilmente riconducibile ad un unico o più indicatori di performance. Il progetto si disarticola in fasi ed in singole attività, richiedendo il coinvolgimento di differenti risorse, la cui realizzazione viene agevolmente monitorata mediante una valutazione del livello di rispetto di una specifica calendarizzazione. La CCIAA della Maremma e del Tirreno, per la gestione, misurazione e valutazione dell'attività di natura progettuale impiega una delle tecniche più conosciute ed efficaci per la programmazione e gestione dell'avanzamento dei progetti: il diagramma di Gantt che a sua volta viene collegato a specifici strumenti di programmazione e controllo che integrano le schede di programmazione annuale (rientranti nello sviluppo della BSC) con specifiche schede progetto (Allegato 6).



### 1.2.5 – Indicatori della performance

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



Nello sviluppo del proprio Sistema di Misurazione e Valutazione, la CCIAA della Maremma e del Tirreno impiega indicatori funzionali a rispondere all'esigenza di copertura degli ambiti della performance precedentemente descritti come previsto dall'art. 8 del D.Lgs. 150/09, che possono raggrupparsi nelle tipologie di seguito riportate e che sono parte integrante (a seconda delle specificità) delle metodologie precedentemente descritte.

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

Mediante il sistema di indicatori adottato, la CCIAA della Maremma e del Tirreno è in grado di:

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

Nel rispetto dei principi del Ciclo di Gestione della Performance gli indicatori non sono solo produttori di dati ed informazioni funzionali alla misurazione, ma anche origine del flusso informativo necessario al processo di valutazione, e quindi ad orientare i processi decisionali e di

governo dell'organizzazione, nonché nel predisporre il materiale per costituire una base conoscitiva in merito alle performance dell'ente in generale, ovvero a quelle dei processi specifici che si è scelto di approfondire con la valutazione partecipativa.

Secondo tale presupposto, quindi, nel rispetto della multidimensionalità già richiamata dalla BSC il sistema di indicatori non può limitarsi ad indagare uno solo degli aspetti e delle variabili nelle quali si articola la gestione.

La CCIAA della Maremma e del Tirreno adotta un sistema di indicatori così composto:

### **Indicatori di Efficacia**

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

### **Indicatori di Efficienza**

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

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

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

### **Indicatori Economico-Finanziari**

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

### **Indicatori di Outcome**

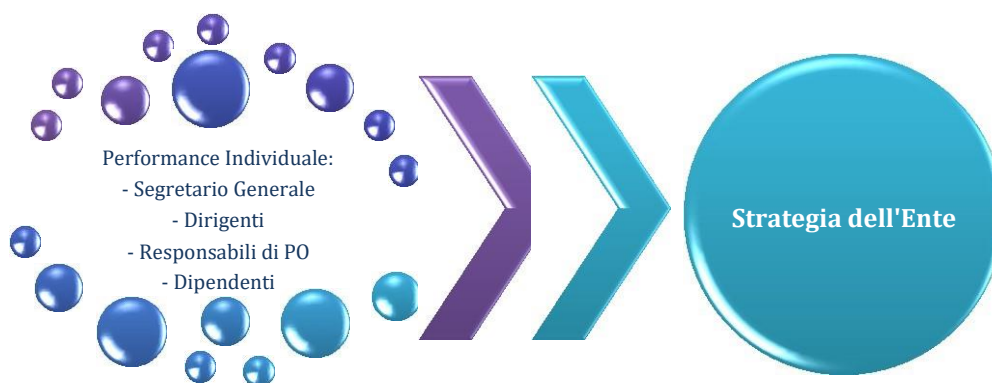
- indicatori di impatto, che referenziano una misura di esito, di efficacia esterna delle politiche;
- funzionali a verificare le ricadute del risultato prodotto mediante le attività realizzate in termini di soddisfazione dei bisogni espressi dai diversi stakeholders (si presentano come proxy del successo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

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

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

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




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



In relazione a quanto definito dall'art. 9 del D.Lgs. 150/09, come modificato dal D.Lgs.74/2017, la misurazione della performance individuale è collegata a:



## Dirigenti e Responsabili di Unità Organizzativa



-  indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità
-  raggiungimento di specifici obiettivi individuali
-  capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite differenziazione di giudizi

## Personale



-  raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali
-  qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali ed organizzativi

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

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

La valutazione dei risultati avviene su un insieme selezionato di obiettivi, contenuti nel Piano della Performance, individuati tra quelli di maggiore rilevanza in riferimento alle attività svolte dall'Ente. L'incidenza della componente "Risultati" (e per converso di quella "Comportamenti e competenze") è differenziata tra le tipologie di personale oggetto di valutazione individuale.

La CCIAA della Maremma e del Tirreno adotta specifiche metodologie per lo sviluppo della valutazione della performance individuale sui diversi livelli organizzativi:



Le singole metodologie di valutazione, riportate in Allegato<sup>2</sup>, sono state oggetto di revisione negli anni da parte della CCIAA della Maremma e del Tirreno al fine di garantire completa corrispondenza alla previsione normativa.

<sup>2</sup> Allegato n. 7 – Metodologia di Valutazione della Qualità delle Prestazioni del personale dirigenziale - "Criteri generali di distribuzione delle risorse finanziarie destinate alla retribuzione di posizione ed a quella di risultato dei Dirigenti", Allegato n. 8 Metodologia di Valutazione della

Il recente intervento legislativo ricordato (D.Lgs.74/2017) ed il CCNL Comparto Funzioni Locali, sottoscritto in data 21 maggio 2018 ed applicabile al personale non dirigente, hanno introdotto novità in materia: la presente revisione del SMVP, per ciò che attiene alla performance individuale, contiene un aggiornamento, secondo le Linee guida proposte da Unioncamere, per il personale non dirigente; mentre nell'anno 2018 si è provveduto per la metodologia di valutazione della performance individuale del personale dirigente.

#### **1.4 Misurazione e valutazione della performance lavoro agile**

L'adozione del modello organizzativo del lavoro agile determina la necessità di adottare indicatori che si riferiscono a diversi livelli di performance:

- 1. indicatori riferiti allo stato di implementazione**, i quali sono utili a monitorare le diverse fasi e gli esiti dei progetti finalizzati all'introduzione del lavoro agile nell'organizzazione e, successivamente, a valutare il livello di utilizzo dello stesso nella medesima organizzazione (trattandosi di una politica intra-organizzativa, infatti, può essere misurata in sé in termini di stati di implementazione);
- 2. indicatori riferiti alla performance organizzativa** che sono utili a misurare e valutare il potenziale contributo del lavoro agile al raggiungimento dell'obiettivo stesso (si tratta di indicatori di economicità, efficienza, efficacia che consentano di misurare l'impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa dell'amministrazione);
- 3. indicatori riferiti alla performance individuale** che forniscono una visione del potenziale contributo del lavoro agile al raggiungimento degli obiettivi individuali. Le componenti della misurazione e della valutazione della performance individuale rimangono le medesime e devono fare riferimento a **risultati** e **comportamenti** (si rinvia alla sezione Allegati – All.6)

#### **1.5 La Trasparenza**

La sezione è dedicata alla descrizione delle modalità attraverso cui la CCIAA della Maremma e del Tirreno garantisce la trasparenza totale della performance, che, da un lato, rappresenta uno degli aspetti fondamentali della fase di pianificazione strategica all'interno del ciclo della performance, dall'altro, permette di rendere pubblici agli stakeholder di riferimento, con particolare attenzione agli outcome e ai risultati desiderati/conseguiti, i contenuti del Piano e della Relazione sulla performance.

La trasparenza è intesa come "accessibilità totale (...) delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il

perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione (...) allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento ed imparzialità. Essa costituisce livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche ai sensi dell'art. 117, comma 2, lett. m) della Costituzione”.

La materia della trasparenza amministrativa è stata oggetto di recente di modifiche. In attuazione della delega contenuta nella legge n. 190/2012 sopra citata, il Governo ha adottato il d.lgs. 14 marzo 2013, n. 33, recante il “Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni” in cui, nel ribadire che la trasparenza è intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni, è stato evidenziato che essa è finalizzata alla realizzazione di una amministrazione aperta e al servizio del cittadino (art. 1, c. 2, d.lgs. n. 33/2013).

Di recente il legislatore è intervenuto in argomento con il D.Lgs. 97/2016 apportando rilevanti innovazioni: individuazione di un nuovo ambito soggettivo di applicazione degli obblighi e delle misure in materia di trasparenza; razionalizzazione degli obblighi di pubblicazione vigenti, modulando gli stessi in base alla dimensione organizzativa ed alle attività svolte prevedendo modalità semplificative; nuova disciplina dell'accesso civico, molto più ampio rispetto a quello previsto dalla precedente formulazione.

La principale modalità di attuazione di questa nuova nozione di trasparenza è la pubblicazione sui siti istituzionali di una serie di informazioni individuate da precisi obblighi normativi, tenendo altresì conto della generale necessità del perseguimento degli obiettivi di legalità, sviluppo della cultura dell'integrità ed etica pubblica, nonché di buona gestione delle risorse pubbliche.

La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno intende:

- garantire un adeguato livello di trasparenza, nel rispetto dei principi di buon andamento ed imparzialità;
- contribuire allo sviluppo della legalità e della cultura dell'integrità, attraverso il necessario coinvolgimento dei destinatari dei propri servizi, con finalità di controllo sociale.

La pubblicazione dei dati, notizie ed informazioni avverrà nel rispetto di principi riguardanti la protezione dei dati personali, come disciplinati dal D.lgs n. 196/03.

La partecipazione degli stakeholders consente di individuare profili di trasparenza che rappresentino un reale e concreto interesse per la collettività degli utenti.

A questo proposito la Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno ha scelto di adottare, per lo sviluppo del proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, la metodologia Balanced Scorecard, come principale supporto allo stesso: nella definizione delle linee strategiche da intraprendere nel medio-lungo periodo, l'approccio della Balanced Scorecard tiene conto di diverse prospettive di analisi, tra cui quella “Imprese, consumatori, territorio”. Tale ultima prospettiva è orientata in particolare a misurare il grado di soddisfazione delle imprese, delle associazioni di categoria e dei cittadini, in generale di tutti gli stakeholders, valutando la capacità

dell'Ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti e di soddisfarli, nell'ottica per cui la definizione delle strategie deve tener conto delle esigenze dei diversi portatori di interesse, attraverso l'individuazione di precisi indicatori di outcome.

## 1.6 Modalità per promuovere il miglioramento del sistema

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

In tal senso, il modello di Check-Up:

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

Oggetto	Crescita
Modello di funzionamento	
Pianificazione strategica Pluriennale	
Programmazione e controllo	
Misurazione e valutazione Performance	
Valutazione Risorse Umane	

## 2. Il processo

### 2.1 Le fasi

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

In tal senso, in linea ed integrazione con quanto già implementato nella CCIAA della Maremma e del Tirreno per l'applicazione del DPR 254/2005, lo stesso può identificarsi come un processo unitario che riconosce nella "retroazione" (meccanismo di feedback) il proprio elemento di dinamicità e di congiunzione.

La CCIAA della Maremma e del Tirreno, in linea con quanto definito dalle Linee Guida sul Ciclo di Gestione della Performance per le Camere di commercio prevede un'articolazione del Ciclo di Gestione della Performance come segue:



Al centro dell'intero ciclo, quindi, si presenta la Performance, che si identifica nel contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

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

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

## 1. PIANIFICAZIONE STRATEGICA

All'interno del "ciclo di gestione delle performance" si individua il momento di partenza dell'intero processo nella fase di pianificazione strategica. La pianificazione strategica, intesa anche come programmazione pluriennale, è considerata come la fase in grado di facilitare l'individuazione di tutte quelle azioni volte a promuovere lo sviluppo pubblico e un più alto livello di benessere del territorio locale. È dunque l'insieme di obiettivi, valutazioni, decisioni ed azioni volto a garantire coerenza a scelte prese in tempi ed ambiti diversi ed a condurre ad un alto livello di efficacia rispetto al raggiungimento degli obiettivi. La pianificazione strategica risponde quindi all'esigenza



di orientarsi al medio-lungo periodo, definendo la performance da raggiungere ed indirizzando l'operato della CCIAA verso il raggiungimento di determinati livelli di efficienza, efficacia, qualità (Allegato 9).



## 2. PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

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

Infatti, se la pianificazione strategica definisce linee di indirizzo, programmi di attuazione ed obiettivi di carattere pluriennale, la programmazione annuale si sviluppa attraverso la selezione dei programmi da attuarsi nell'ambito della dimensione temporale di riferimento (l'anno), con successiva declinazione degli stessi in scelte operative, obiettivi gestionali e successiva traduzione in termini economico-finanziari (Allegato 9).



### 3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Nell'ambito del "ciclo di gestione delle performance", la fase della misurazione e della valutazione si presenta come il momento durante il quale si rende effettivamente operativa e dinamica l'attività di monitoraggio. I risultati ottenuti dalla gestione, una volta rilevati secondo il sistema di misurazione definito in sede di programmazione (indicatori e target), vengono confrontati con gli obiettivi e la segnalazione di eventuali scostamenti consente di attivare in modo tempestivo gli eventuali necessari interventi correttivi. Si attiva, in questo modo, un processo di feed-back o di retroazione che consente al sistema di autoregolarsi (Allegato 9-10).



## LA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA

Alla luce delle novità introdotte dal d.lgs. 74/2017, dalle conseguenti Linee guida n. 4 del Dipartimento della Funzione pubblica, nonché dal Modello definito ad hoc per le CCIAA da parte di Unioncamere nell'ambito di un Laboratorio con il Dipartimento stesso, oltre alla valutazione "tradizionale" della performance organizzativa l'ente ricorre anche a un processo di valutazione che prevede un confronto con i propri stakeholder. Si tratta di una modalità di valutazione che prevede il pieno coinvolgimento degli interlocutori, rovesciando la prospettiva per cui l'utente/stakeholder è esclusivamente oggetto d'indagine, ma diviene a tutti gli effetti un co-valutatore delle attività e dei servizi di cui beneficia, anche ai fini del miglioramento organizzativo.

La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno provvede alla definizione della mappatura dei propri stakeholder, effettuando le opportune valutazioni mediante gli strumenti di analisi individuati nella matrice attività/stakeholder e nella matrice interesse/influenza (cfr. Allegato 14). Su base annuale, provvede alla valutazione in ordine all'esigenza di realizzare un eventuale aggiornamento/integrazione della suddetta mappatura.

Come suggerito nel Modello predisposto da Unioncamere, al fine di favorire la valutazione partecipativa, si prevede la presentazione e discussione in seno al Consiglio del Report di controllo strategico<sup>3</sup> predisposto con l'OIV, affinché gli amministratori possano apprezzare il grado di avanzamento delle policy e dei programmi, oltre a una valutazione ampia e organica della performance nelle sue varie dimensioni. Questa modalità è giustificata dalla peculiare natura istituzionale della Camera e nel meccanismo di formazione dei suoi Organi, per cui i principali stakeholder partecipano al processo decisionale e alla definizione delle strategie dell'ente. Negli organi, infatti, sono rappresentate le principali categorie dell'economia locale (associazioni di categoria, ordini professionali, organizzazioni sindacali) e, di fatto, si configura un meccanismo di governance che prevede la presenza di soggetti che rappresentano organizzazioni annoverabili tra gli stakeholder camerali più rilevanti. Tutte le iniziative che mirino al massimo coinvolgimento in termini di informazione e coinvolgimento degli organi nella valutazione della performance della CCIAA assolvono quindi al compito di realizzare una valutazione partecipativa.

La valutazione partecipativa della performance della Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno potrà esplicarsi anche attraverso il coinvolgimento degli stakeholder in maniera approfondita su tematiche specifiche, da definire di anno in anno.

Così, per ogni ciclo di pianificazione, si definisce il perimetro del coinvolgimento, selezionando il processo (o i processi) di maggiore interesse, che rivestono un ruolo centrale per le strategie e l'operatività dell'ente.

---

<sup>3</sup> Per il Report sul controllo strategico si tengono in considerazione le Linee guida di Unioncamere di Maggio 2021.

Sulla base del perimetro del processo individuato, sarà realizzato un focus rispetto ai relativi stakeholder. Verranno, quindi, scelte le modalità più opportune per raccogliere input di valutazione sia in chiave consuntiva che di ri-progettazione delle strategie e dell'operatività dei servizi (focus group, panel, ecc.). Le valutazioni raccolte potranno essere utilizzate nei vari momenti di consuntivazione e rendicontazione, in ordine alla valutazione di specifici aspetti del processo analizzato.

#### 4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale rappresenta un livello di performance complementare a quello di valutazione della performance organizzativa, alimentando la valutazione delle risorse umane (Allegato 7-8).

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

- nel raggiungimento degli obiettivi assegnati,
- nella valutazione delle competenze.



#### 5. RENDICONTAZIONE

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

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

decisionale. Adeguati strumenti di rendicontazione favoriscono la trasparenza e quindi l'accessibilità totale delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione (Allegati 9).



## 2.2 Tempi

Al fine di rendere efficace il processo di misurazione e valutazione si propone un dettaglio circa la tempistica che la Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno adotta per lo sviluppo delle attività connesse. Scopo primario di tale calendarizzazione (timing) è quello di garantire continuità e organicità al processo evitando fratture che ne potrebbero compromettere l'efficacia, e conseguenti emparse organizzative (allegato 10).

## 2.3 Modalità

### 2.3.1 - Gli Incontri Periodici

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance della CCIAA della Maremma e del Tirreno integra ed accompagna la mera rilevazione dei dati da parte del Controllo di Gestione con la realizzazione di incontri periodici con i singoli responsabili durante i quali si procede all'approfondimento di eventuali cause ostative alla completa realizzazione dell'obiettivo.

Gli incontri periodici, oltre ad offrire il flusso informativo necessario allo sviluppo della fase di valutazione dei risultati e di redazione dei report finali, sono di prezioso ausilio per l'avvio del

meccanismo di feedback al fine di garantire reale coerenza ai successivi interventi in sede di programmazione, nonché a favorire lo sviluppo di una “cultura” diffusa orientata alla performance.

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

La CCIAA della Maremma e del Tirreno adotta un sistema di Reporting Multilivello e Multidimensionale.

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

Il sistema di reporting in uso all'interno dell'Ente, quindi, si afferma come il principale strumento del processo di rendicontazione dei risultati derivanti dalla misurazione delle performance in relazione alle differenti dimensioni, funzionale a guidare il processo di valutazione anche rivolto alla performance individuale per i sistemi premianti.

La CCIAA della Maremma e del Tirreno ha proceduto alla definizione del Sistema di Reporting con l'intento di fornire, in itinere con periodicità semestrale elementi valutativi circa il livello di realizzazione degli obiettivi sia a livello di ente che ai diversi livelli della struttura organizzativa (come individuati nel processo di cascading e di traduzione della strategia in programmi).

Si rimanda agli allegati per l'illustrazione delle schede di Report in uso (Allegato 12)

OIV	Livelli/risultati performance individuali ed organizzative	Istituzionale - Direzionale	Cruscotto di Ente - Area	Semestrali
<b>Organi Politici (Presidente, Giunta, Consiglio)</b>	Livello di attuazione linee strategiche, programmi, obiettivi di ente, interventi economici Scostamento/Avanzamento del Budget (riclassificazione Conto Economico di ente)	Istituzionale	Cruscotto di Ente - Report Budget	Semestrale (Budget)
<b>Segretario Generale</b>	Livello di attuazione linee strategiche, programmi, obiettivi, interventi economici Scostamento/Avanzamento del Budget	Istituzionale - Direzionale	Cruscotto di Ente e di Area - Report Budget	Semestrale (Budget)
<b>Dirigenti</b>	Livello di attuazione programmi operativi, obiettivi, azioni, interventi economici Scostamento/Avanzamento del Budget	Direzionale - Operativo	Cruscotto area - schede obiettivi - Report Budget	Semestrale (Budget)
<b>Responsabili di Posizione Organizzativa</b>	Livello di attuazione obiettivi, azioni	Operativo	Schede obiettivi	Semestrale
<b>Imprese - Associazioni di Categoria - Consumatori - altre PA, ecc</b>	Livello qualità dei servizi e risultati raggiunti - Utilizzo delle risorse - Impatto delle politiche	Sociale	Bilancio Sociale Relazione della Performance Bilancio di Genere ...	Annuale

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

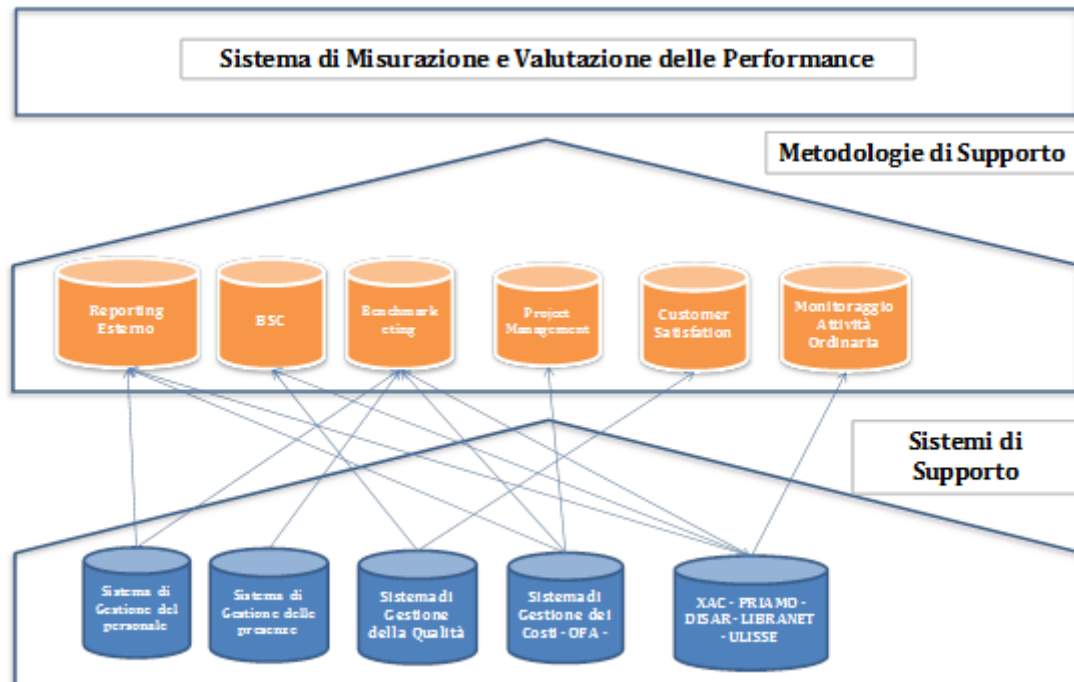
Con riferimento al sistema tecnico-informativo a supporto del Sistema di Misurazione della performance, la CCIAA della Maremma e del Tirreno sviluppa la BSC tramite supporto MS- Excel.

L'Amministrazione sta valutando l'opportunità di utilizzare per la programmazione 2019 la piattaforma telematica denominata "Sistema Integrato per le CCIAA, messa a disposizione da Unioncamere nazionale: si tratta di un applicativo articolato secondo diverse sezioni nelle quali è possibile provvedere all'alimentazione di alcune rilevazioni nell'ambito del sistema camerale e consultare indicatori afferenti alle diverse dimensioni della performance camerale, anche mediante un sistema di benchmarking.

La sezione dedicata specificatamente alla pianificazione ed al Ciclo di gestione della performance è denominata "**Integra**" ed è articolata in vari ambienti di lavoro (**Plan**, per la pianificazione; **Documenti**, per la redazione dei documenti di programmazione e rendicontazione; **Monitor**, per il monitoraggio degli obiettivi e degli indicatori; **Report**, per la gestione di reportistica interna ed esterna).

Il processo di costruzione della BSC, come già precedentemente specificato, si sviluppa in maniera tale da **integrarsi con gli altri strumenti gestionali** presenti all'interno dell'organizzazione (Controllo di Gestione, Sistema di Qualità, Project Management, Customer Satisfaction, ecc), anche al fine di sistematizzare le numerose informazioni prodotte da questi ultimi. Dove possibile, infatti, la BSC è alimentata da informazioni presenti all'interno dell'Ente Camerale, in modo da evitare inutili ridondanze dei dati.

Si propone di seguito l'articolazione dei Sistemi informativi di supporto alle metodologie adottate nell'ambito del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.



### 3. Soggetti e Responsabilità

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

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



---

## 4. Le procedure di conciliazione

---

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

Nello specifico, la presente sezione tiene conto di quanto indicato nell'articolo 31 L. 138/2010 (Collegato Lavoro), che introduce una nuova regolamentazione delle procedure per la risoluzione delle controversie in materia di lavoro, valida anche per il pubblico impiego.

In base alla nuova disciplina, il lavoratore che intende promuovere una vertenza contro l'amministrazione potrà rivolgersi per effettuare un tentativo di conciliazione o arbitrato:

1. alle commissioni istituite presso le Direzioni Provinciali del Lavoro (artt. 410- 412 c.p.c.), per chiedere l'espletamento di un tentativo di conciliazione. In caso di esito negativo, in alternativa al ricorso al giudice del lavoro, le parti possono indicare la soluzione, anche parziale, sulla quale concordano e possono accordarsi per la risoluzione della lite, affidando alla commissione di conciliazione il mandato a risolvere in via arbitrale la controversia;
2. presso le sedi e con le modalità previste dai contratti collettivi sottoscritti dalle associazioni sindacali maggiormente rappresentative (art. 412-ter c.p.c.);
3. davanti al collegio di conciliazione e arbitrato irrituale, costituito ai sensi dell'art. 412-quater c.p.c., composto da un rappresentante di ciascuna delle parti e da un terzo membro, in funzione di presidente, scelto di comune accordo dagli arbitri di parte tra i professori universitari di materie giuridiche e gli avvocati ammessi al patrocinio davanti alla Corte di Cassazione.

Le procedure conciliative e arbitrali sono facoltative per il dipendente e per il datore di lavoro.

L'arbitrato, una volta attivato, è alternativo al ricorso al giudice del lavoro.

In funzione di prevenzione dell'eventuale contenzioso inoltre la Camera di Commercio ha previsto nell'ambito della regolamentazione del sistema di misurazione della performance individuale

1. del personale non dirigenziale:

- la verifica periodica delle prestazioni, strumentale alla valutazione conclusiva, con lo scopo di indirizzare i dipendenti e correggere comportamenti non funzionali al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente: qualora emergano situazioni nelle quali le prestazioni individuali appaiano problematiche viene attivato apposito confronto con il dipendente;

- l'acquisizione in contraddittorio delle osservazioni del personale titolare di incarico di posizione organizzativa, anche con l'assistenza eventuale dell'organizzazione sindacale cui aderisce, prima della definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva;
- l'autovalutazione: il dipendente può fornire autonomamente al Dirigente competente alla valutazione evidenze della propria performance: a tal fine è prevista la possibilità di compilare la propria scheda di valutazione, da trasmettere al Dirigente competente, al fine dell'attivazione di un confronto sulla valutazione, prima del termine di compimento del processo valutativo.

2. del personale dirigenziale:

- motivazione per scritto al dirigente dell'eventuale valutazione negativa, che comporti la revoca dell'incarico e/o la destinazione a diverso incarico.

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

---

Nel processo di adeguamento del proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della performance alle disposizioni previste dal D.lgs. 150/09, la CCIAA della Maremma e del Tirreno ha proceduto in primo luogo con la sistematizzazione di tutte le attività e di tutti gli strumenti già in uso all'interno della struttura, adottati in ottemperanza a quanto richiesto dal D.P.R. 254/05, e precedenti dettati normativi, o perché rispondenti alle Buone Prassi derivanti dalla disciplina economico aziendale.

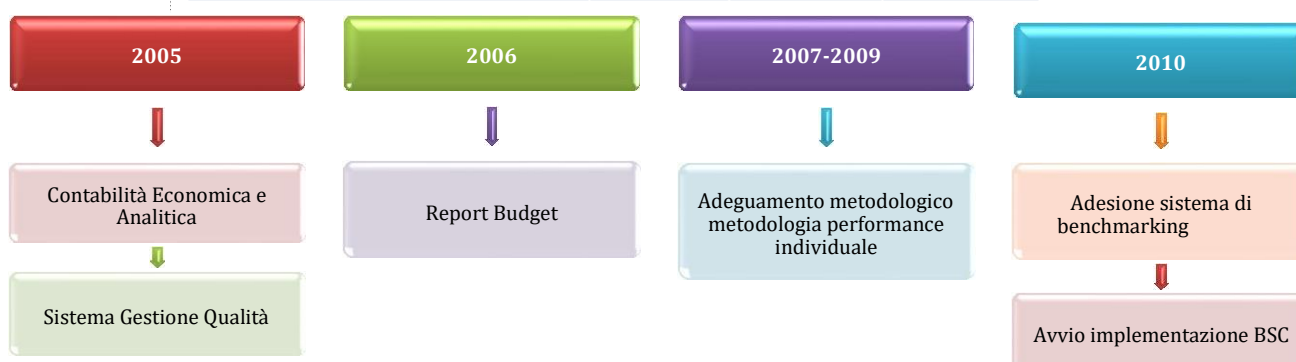
Il D.P.R. 254/05, "Regolamento concernente la gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio" ha rappresentato un punto importante di cambiamento nella realtà camerale in quanto ha introdotto, seppur in maniera meno organica, un primo impianto metodologico volto all'adozione negli Enti Camerali di logiche e strumenti di tipo aziendalistico.

In particolare, il D.P.R. 254/05 ha sancito l'introduzione di importanti principi volti a consentire una più efficiente ed efficace gestione dell'Ente Camerale in ottica manageriale, tra cui:

- l'adozione di un processo articolato di programmazione, controllo e valutazione (art.4, 5, 35, 36);
- la programmazione delle risorse in ottica economica attraverso il preventivo annuale ed il budget direzionale (art.6, 7, 8, 9, 10);
- sistemi e procedure relativi alla rendicontazione economica (art.24, 28);
- modelli di contabilità analitica e per processi; rilevazione time sheet (art.9, 28);
- metodologie di valutazione e controllo strategico (art.35);
- sistemi di valutazione della dirigenza (art.35).

La tabella seguente mostra la coerenza tra i vari interventi normativi intercorsi nell'ultimo decennio:

Modello	Dlgs 286/99	Schema DLgs ex 15/2009	Regolamento contabilità sist. camerale
Programmazione economica e budget		X	X
Valutazione e controllo strategico	X	X	X
Controllo di gestione	X	X	X
Valutazione del personale	X	X	
Controllo di regolarità amministrativo contabile	X		X
Internal auditing		X	
Rendicontazione esterna delle performance		X	

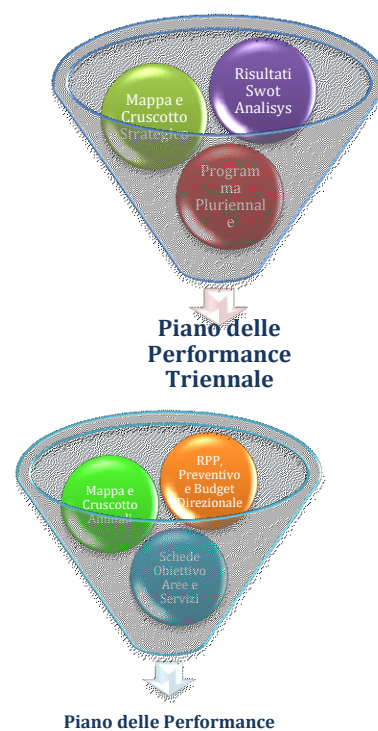


In questo contesto, l'allineamento tra quanto già attivato all'interno dell'Ente Camerale con le attività previste all'interno del Sistema di misurazione e valutazione avviene nel seguente modo:

- l'attività di Pianificazione strategica che, come visto precedentemente, si concretizza nella realizzazione del Programma Pluriennale, delle schede di programmazione pluriennale e produzione Mappa Strategica e Cruscotto

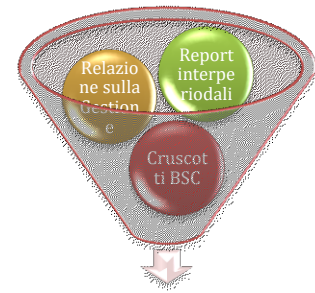
Indicatori viene ora a confluire attraverso un rolling triennale all'interno del Piano triennale della Performance.

- l'attività di programmazione annuale che si concretizza nella realizzazione della RPP, predisposizione preventivo e budget e delle schede di programmazione annuali, e produzione Mappa Strategica e Cruscotto Indicatori annuali



confluisce anch'essa interamente all'interno del Piano della Performance.

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



**Relazione della Performance**

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