

Approvato con Delibera di Giunta  
n. 40 del 6/7/2016

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE

SMVP – Rev. 00



## IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

## Sommario

<i>Premessa</i> .....	3
1. <i>La Descrizione del Sistema</i> .....	6
1.1 <i>Caratteristiche di Unioncamere Toscana</i> .....	6
1.2 <i>La misurazione e la valutazione della performance organizzativa</i> .....	13
1.3 <i>La misurazione e la valutazione della performance individuale</i> .....	22
1.4 <i>La Trasparenza</i> .....	24
1.5 <i>Modalità per promuovere il miglioramento del sistema</i> .....	24
2. <i>Il processo</i> .....	25
2.1 <i>Le fasi</i> .....	25
2.2 <i>Tempi</i> .....	30
2.3 <i>Modalità</i> .....	30
3. <i>Soggetti e Responsabilità</i> .....	32
4. <i>Le procedure di conciliazione</i> .....	35
5. <i>Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti</i> .....	36

### Premessa

Il presente documento descrive il Sistema di misurazione e valutazione delle performance adottato da Unioncamere toscana ed assume la forma di “Manuale Operativo” funzionale a regolare il processo di misurazione e valutazione della performance dell’Ente (organizzativa ed individuale).

Il Sistema di Misurazione e valutazione delle performance (SMVP) si colloca, all’interno del più ampio percorso di trasformazione richiesto alle pubbliche amministrazioni (di cui all’art. 1 c. 2 del D.lgs 165/2001) 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, ossia del contributo che le varie componenti di un’organizzazione (individui, gruppi di individui, unità organizzative ed Ente nel suo complesso) apportano, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi generali dell’organizzazione stessa.



Nello specifico, il Sistema di Misurazione e valutazione delle performance si presenta come lo strumento che, da un lato, a livello temporale, dà avvio all’adeguamento ai principi della riforma, dall’altro conferisce l’operatività richiesta al processo stesso, andando a descrivere non solo l’assetto metodologico-organizzativo del sistema in essere ma anche la dinamicità richiesta per il suo funzionamento.

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

- performance organizzativa,
- performance individuale.

Obiettivo del Sistema è consentire la misurazione, la valutazione e la rappresentazione, in modo integrato, con riferimento a tutti gli ambiti previsti dagli art. 8 e 9 del D.Lgs 150/2009, del livello di performance atteso e realizzato con evidenziazione degli scostamenti al fine<sup>1</sup> di:

<sup>1</sup> Delibera CIVIT 89/2010

- 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

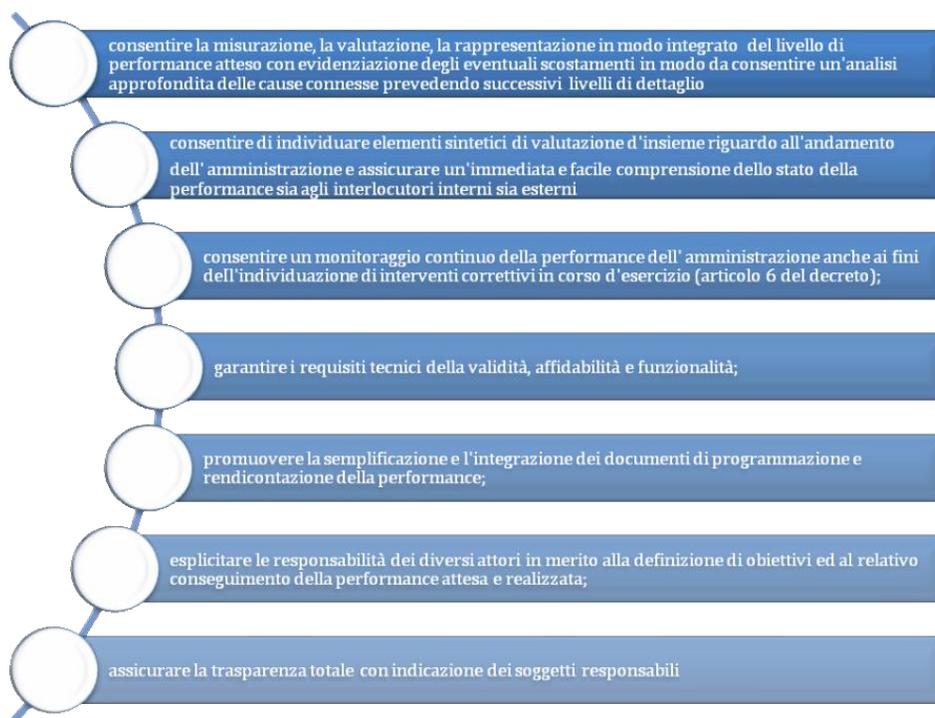
Unioncamere Toscana ha avviato un processo di adeguamento alla normativa in essere in tema di trasparenza e ciclo di gestione delle performance tenuto conto del D.Lgs 165/2001 art. 1 comma 2, del parere dell'Anac del 3/2/2014, della relazione del MEF del 16/10/2014 rilasciata a seguito di ispezione, del parere del Consiglio di Stato del 17/9/2015 e degli interventi normativi di settore in cui si evidenzia come le Unioni Regionali devono adeguarsi alla normativa in essere per le pubbliche amministrazioni.

Il presente documento, procedendo ad una contestualizzazione e personalizzazione dei principi generali disciplinati dalla norma e regolati dagli interventi della Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità della Pubbliche Amministrazioni (CIVIT, successivamente Anac e adesso Funzione Pubblica) nonché dalle Linee Guida emanate da Unioncamere Nazionale, propone quindi il "Modello di Funzionamento" del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa ed individuale di Unioncamere Toscana, in grado di rispettare le esigenze organizzativo - gestionali, collare all'interno di un quadro più ampio e coerente le metodologie e le prassi già maturate in tema di pianificazione e controllo, nonché dare avvio al reale sviluppo del Ciclo di Gestione della Performance. Il tutto in un'ottica di miglioramento continuo.

In linea con gli indirizzi forniti da CIVIT (successivamente Anac e adesso Funzione Pubblica) e le indicazioni fornite da Unioncamere Nazionale<sup>2</sup>, il Sistema di Misurazione e Valutazione deve essere strutturato in modo tale da rispettare i seguenti principi (delibera CIVIT n.104/2010):

---

<sup>2</sup> Delibere CIVIT n° 89/2010 , n° 104/2010 e n. 1/2012; Unioncamere "Linee Guida sul Ciclo e Gestione delle Performance nelle Camere di Commercio"; Unioncamere "Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – Guida e indicazioni utili per la definizione del sistema e la redazione del documento";



Unioncamere Toscana, in quanto parte del Sistema camerale ai sensi d.Lgs. n. 23/2010, propone lo sviluppo del sistema di monitoraggio e valutazione in linea, per quanto applicabile con l'approccio metodologico condiviso da un gruppo di CCIAA provenienti da vari contesti del territorio nazionale, nella convinzione dell'importanza di sviluppare un percorso comune e di condivisive di esperienze e know-how.

L'Unione Regionale svilupperà il proprio ciclo di gestione della performance in un'ottica di miglioramento continuo, attraverso il proprio SMVP, gli altri documenti a supporto (Piano e Relazione) e mediante lo sviluppo, nel tempo, di un sistema di check up interno. Ovviamente lo sviluppo del sistema deve tener conto della particolare fase di riforma in cui viene a trovarsi l'Ente. Da un primo momento di avvio dell'intero Sistema, dove si procederà all'elaborazione della documentazione essenziale per far partire il ciclo di gestione delle performance, con la maturazione del sistema, tutti i documenti verranno affinati e migliorati al fine di permettere una piena accountability per tutti gli stakeholders.

Secondo tale impostazione si procede quindi alla definizione di un'architettura comune, metodologicamente omogenea, proseguendo tramite un percorso di 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 del Sistema adottato da Unioncamere Toscana.

L'analisi ha portato alla contestualizzazione dei principi di carattere generale, previsti normativa succedutasi nel tempo, al fine di costruire un sistema in grado di supportare la struttura nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi strategici, nell'allineamento alle migliori pratiche in tema di comportamenti, attitudini e performance organizzative.

Tale analisi è altresì funzionale alla descrizione delle principali scelte operate in termini di organizzazione e gestione delle attività.

### 1.1 Caratteristiche di Unioncamere Toscana

Identikit istituzionale
-------------------------

Le Unioni Regionali delle Camere di Commercio rappresentano le strutture che assicurano, nell'ambito del territorio di riferimento, sia la rappresentanza delle Camere di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura (CCIAA) nei confronti delle Regioni, degli altri enti pubblici e delle associazioni di rappresentanza delle imprese, sia il perseguimento di obiettivi comuni del sistema camerale.

La prima disciplina normativa delle Unioni Regionali delle Camere di Commercio è stata dettata dall'art. 6 della legge 580/93 di riordino del Sistema camerale che è stato successivamente modificato dal D. lgs. 23/2010

Principali novità della novella normativa recata dal decreto 23/2010 sono le seguenti:

- le Unioni Regionali delle Camere di Commercio, pur conservando una struttura privatistica, sono configurate come associazioni a partecipazione necessaria, diversamente da quanto previsto dalla legge 580/93 che prevedeva la partecipazione delle Camere di Commercio alle Unioni su base volontaria;
- si definisce in maniera più completa il ruolo delle Unioni Regionali, con l'assegnazione diretta di alcune competenze (le "funzioni di osservatorio e di monitoraggio dell'economia regionale" e la presentazione di una relazione annuale alla Regione sull'attività del sistema camerale) e del compito di promuovere la gestione associata di funzioni e servizi attribuiti agli enti camerali;
- si rafforza la potestà statutaria delle Unioni Regionali, sia pure indirizzata da principi generali e linee guida indicate dall'organo assembleare dell'Unione italiana, al fine di garantire l'omogeneità di alcune regole di base, come la denominazione, la composizione e la durata degli organismi direttivi.

Di seguito una sintesi di cosa sono e cosa fanno le Unioni Regionali delle Camere di Commercio



Unioncamere Toscana esercita le proprie funzioni nel perseguimento dell'interesse generale delle Camere associate per le quali:

- cura e rappresenta gli interessi e persegue gli obiettivi comuni del Sistema camerale in ambito regionale, promuove l'esercizio associato di funzioni, servizi e competenze camerali e assicura il coordinamento dei rapporti con la Regione e le associazioni regionali degli enti locali;
- svolge, nell'ambito del Sistema camerale, funzioni di supporto e promozione degli interessi generali del sistema economico e promuove iniziative per favorire lo sviluppo dell'economia regionale, la sua internazionalizzazione e la competitività del sistema delle imprese e dei territori;
- assolve ai compiti di osservatorio e monitoraggio dell'economia regionale, cura e realizza studi e ricerche e predispose il rapporto annuale sull'attività delle Camere di Commercio da presentare alla Regione;
- svolge attività di coordinamento a favore delle Camere associate, imposta le politiche del Sistema camerale regionale e individua le strategie, anche su base pluriennale, e le linee per lo sviluppo degli obiettivi comuni delle Camere di Commercio della Regione Toscana e per la qualificazione delle attività camerali di interesse comune;
- promuove proposte di legge regionali e ricerca il coordinamento con l'Unioncamere Italiana per la predisposizione di progetti di legge nazionali, nell'interesse del sistema economico regionale;
- promuove, coordina e realizza l'esercizio, in forma associata, di attività e servizi di competenza camerale, ai sensi dell'articolo 2 della legge 29 dicembre 1993 n. 580 così come modificata dal decreto legislativo 15 febbraio 2010 n. 23, al fine di assicurarne una gestione più efficace, di perseguire l'efficienza e di garantire servizi omogenei sul territorio;
- promuove e coordina, in collaborazione con Unioncamere Italiana, l'utilizzo da parte della rete camerale della Toscana, dei programmi e dei fondi comunitari, operando come referente e titolare degli interventi e ricercando la collaborazione con le organizzazioni di rappresentanza delle imprese, dei professionisti, dei lavoratori, dei consumatori e degli utenti;

L'attività e l'organizzazione dell'Unione Regionale sono disciplinate in particolare dallo Statuto, dai regolamenti emanati, nel quadro normativo disciplinato dalla citata legge 29 dicembre 1993 n. 580,

come modificata dal decreto legislativo n. 23 del 15 febbraio 2010, nonché dal Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria di cui al DPR 2 novembre 2005, n. 254.

### Le origini

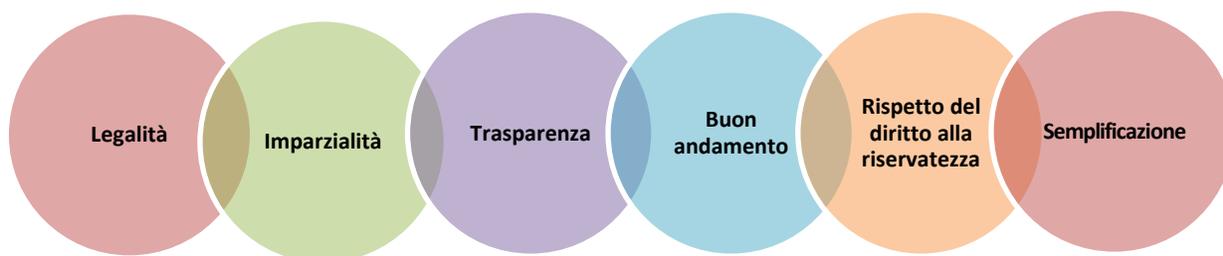
L'Unione Regionale delle Camere di Commercio, Industria, Artigianato, Agricoltura della Toscana (Unioncamere Toscana) è nata nel 1968 per promuovere, coordinare ed affiancare le attività delle Camere di Commercio della Toscana.

L'Ente è dotato di personalità giuridica, ai sensi della normativa vigente, in seguito al riconoscimento da parte della Regione Toscana avvenuto con Decreto Dirigenziale n. 0772 del 17.02.2000 in considerazione del fatto che "scopi dell'Associazione sono, fra gli altri, la cura e la rappresentanza degli interessi generali delle Camere di Commercio associate nei confronti della Regione, del sistema regionale delle istituzioni e degli altri Enti locali per la trattazione e definizione di materie ed iniziative di comune interesse..."

### I valori

Nello svolgimento della propria attività Unioncamere Toscana si ispira ai valori posti a fondamento dell'attività amministrativa, sia dalla Costituzione che da una serie di norme che disciplinano l'attività degli enti pubblici.

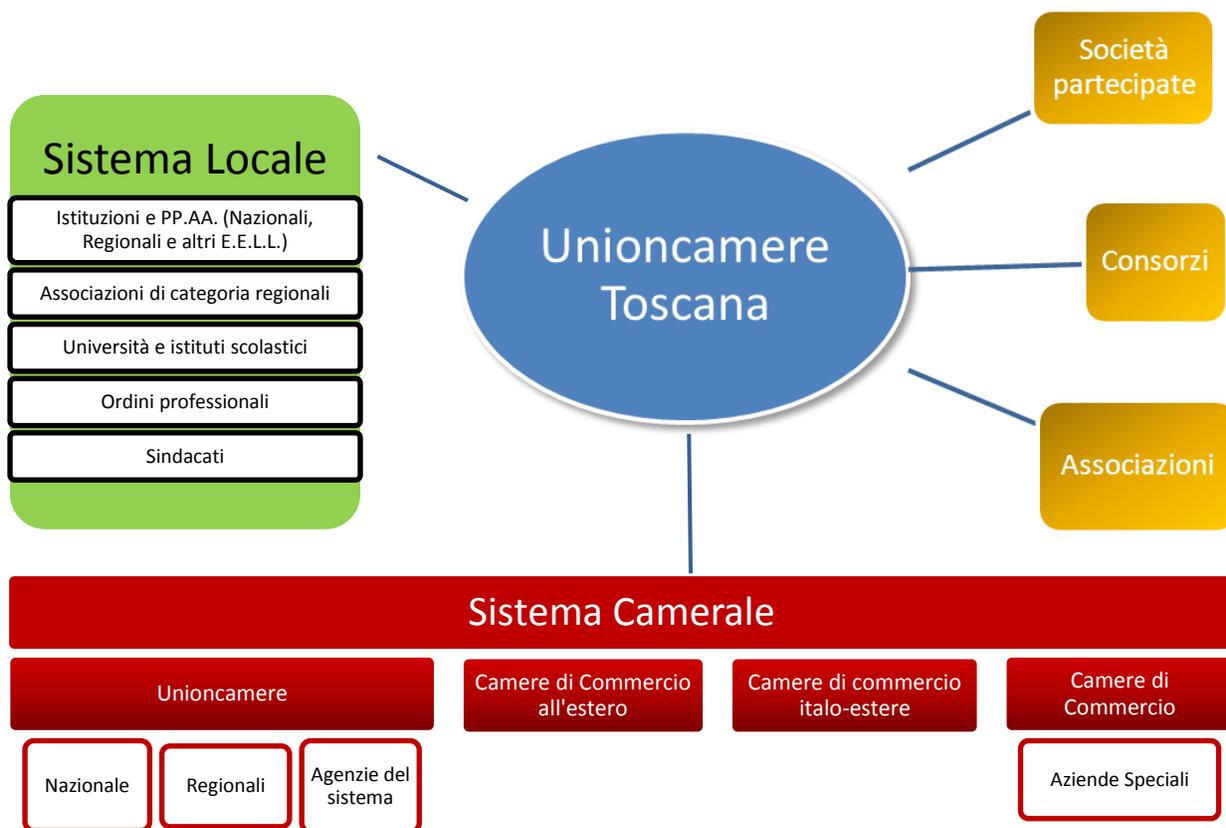
- **Legalità:** Sottoposizione dell'amministrazione alla legge
- **Imparzialità:** Divieto di effettuare discriminazioni tra soggetti prive di alcun fondamento razionale
- **Trasparenza:** Rendere conoscibile all'esterno l'attività dell'Ente
- **Buon andamento:** Svolgimento dell'attività amministrativa secondo i canoni dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità
- **Rispetto del diritto alla riservatezza:** Adeguamento nello svolgimento delle funzioni proprie ai principi normativi a tutela della Privacy
- **Semplificazione dell'attività amministrativa.**



Il Networking Camerale – Relazioni di Sistema

Unioncamere Toscana per suo ruolo istituzionale è al centro di una rete di relazioni nell'ambito della quale elabora strategie e definisce azioni di intervento per favorire la crescita del sistema economico regionale curando e rappresentando gli interessi e perseguendo gli obiettivi comuni del Sistema camerale toscano nonché assicurando il coordinamento dei rapporti con la Regione, con gli altri Enti pubblici e con le Associazioni in rappresentanza delle imprese. Stimola le attività del Sistema camerale regionale, nell'ambito delle normative esistenti anche a livello europeo e nazionale, attraverso un'opera continua di coordinamento e sviluppo. Si fa carico della promozione delle strategie di rete a favore del sistema economico regionale ed assicura l'omogeneo indirizzo di azione delle camere toscane, nel rispetto delle loro autonomie e fornendo gli opportuni servizi di sistema.

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



Uno dei principali elementi di innovazione della recente riforma della L. 580/93 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.

Unioncamere Toscana opera già da tempo nello sviluppo e nel 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.

Unioncamere Toscana, quindi, si afferma come parte integrante di un Sistema che favorisce la condivisione del know-how e delle competenze per realizzare iniziative progettuali congiunte, la cui realizzazione in autonomia ne potrebbe compromettere il successo e l'efficacia. Lo sviluppo ed il potenziamento delle relazioni all'interno del network, quindi, offre opportunità preziose e funzionali non solo a favorire ed aiutare la realizzazione di strategie di sistema ma anche ad elevare i livelli di efficienza attraverso il conseguimento di economia di scala.

### La Struttura Organizzativa

Nello svolgimento delle proprie funzioni Unioncamere Toscana si compone di un assetto organizzativo così sviluppato:

- Indirizzo e Controllo
- Direzione Amministrativa
- Gestione ed Esecuzione

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 al sito istituzionale, sezione trasparenza/organizzazione, la lettura della rappresentazione grafica della struttura organizzativa adottata Unioncamere Toscana, nella propria autonomia gestionale, per assolvere alle proprie funzioni istituzionali.

### Indirizzo e Controllo

---

<b>Consiglio</b>	organo di indirizzo politico amministrativo dell'Ente, determina l'indirizzo generale di Unioncamere Toscana e ne controlla l'attuazione, adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge e dallo Statuto. Tra le sue competenze: elege il Presidente ed i componenti della Giunta approva le strategie, le linee di sviluppo e gli obiettivi comuni del Sistema camerale regionale elaborati dalla giunta approva le linee programmatiche annuali di attività, il bilancio preventivo e la relazione previsionale approva bilancio consuntivo e la relazione della Giunta sull'attività svolta; nominare i Revisori dei Conti,; deliberare lo statuto e le relative modifiche;
<b>Giunta</b>	organo amministrativo, svolge le attività attribuite dalla legge e dallo Statuto. Tra le sue competenze: predispone, su base triennale, le strategie, le linee di sviluppo e gli obiettivi comuni del Sistema camerale regionale, da sottoporre all'approvazione del Consiglio; predispone le linee programmatiche di attività, il bilancio preventivo, la relazione previsionale, ed il bilancio consuntivo accompagnato dalla relazione della Giunta sull'andamento della gestione, da sottoporre all'approvazione del Consiglio; adotta i provvedimenti necessari per l'attuazione dei programmi di attività dell'Unioncamere Regionale;

---

	nomina il Segretario Generale ed i dirigenti;
<b>Presidente</b>	il Presidente è il legale rappresentante dell'Ente; ha la rappresentanza politica ed istituzionale. Il Presidente convoca e presiede il Consiglio e la Giunta; in caso di urgenza esercita le competenze della Giunta, salvo ratifica da parte della stessa nella prima riunione successiva
<b>Comitato dei Segretari Generali</b>	organo di consulenza tecnica di Unioncamere regionale; collabora con gli organi della stessa nell'espletamento delle funzioni di indirizzo e nell'attuazione dei compiti e delle funzioni di cui all'art. 2 della legge 580/1993 e successive modifiche ed integrazioni ed esprime pareri e proposte in ordine all'attività dell'Unioncamere Regionale.
<b>Collegio dei Revisori dei Conti</b>	Organo di controllo interno nominato dal Consiglio, vigila sull'osservanza della Legge e dello Statuto, accerta la regolare tenuta della contabilità, riferisce annualmente al Consiglio sul bilancio preventivo, sul bilancio consuntivo e sui risultati della gestione.
<b>Organo indipendente di valutazione (OIV)</b>	Organo in staff all'Ente è nominato dalla Giunta. Opera in materia di controllo strategico, di trasparenza, di controllo generale sulla qualità e sull'applicazione dei sistemi di valutazione delle performance, di pari opportunità in base alla normativa vigente.

#### Direzione amministrativa

<b>Segretario Generale</b>	Il Segretario Generale è nominato dalla Giunta fra i Segretari Generali delle Camere di Commercio associate oppure fra i dipendenti dell'Unione Regionale. Coordina e sovrintende alla gestione dell'ente e del personale.
----------------------------	--

#### Gestione ed Esecuzione

La struttura tecnico organizzativa di Unioncamere Toscana si articola in Unità Organizzative (U.O.). Al personale assegnato all'U.O. compete lo svolgimento dei compiti attribuiti all'area attraverso un apposito formale provvedimento. Il coordinamento dell'area e la sua gestione è eventualmente affidata ad una posizione organizzativa. L'U.O. svolge funzioni/servizi a rilevanza esterna o di supporto per le attività dell'Ente.

Si rimanda al sito istituzionale – sezione Amministrazione trasparenza/organizzazione per la rappresentazione grafica (organigramma) della struttura organizzativa.

#### Portafoglio delle attività e dei servizi

La presente sezione è dedicata alla descrizione del portafoglio delle attività e dei servizi erogati da parte della Unioncamere Toscana nell'ambito del suo ruolo istituzionale.

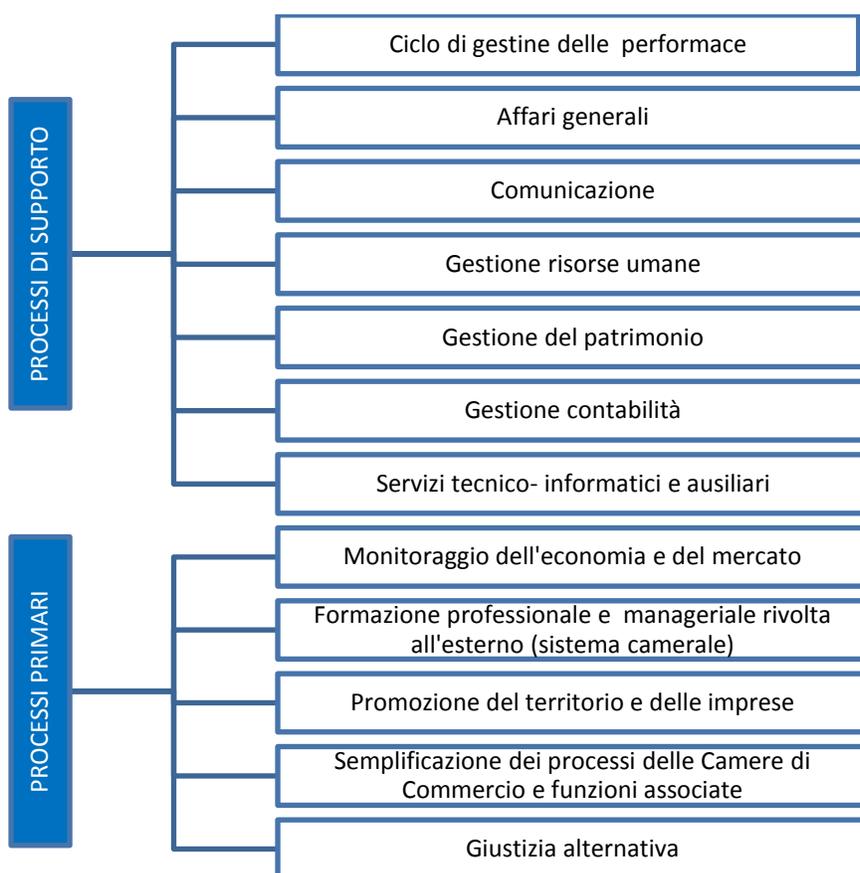
Nell'esercizio delle proprie funzioni, Unioncamere Toscana pone in essere processi che contribuiscono:

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

Regione Toscana, associazioni di categoria ecc.).

Considerato che Unioncamere Toscana, come già ricordato, fa parte del mondo camerale inteso come sistema, ci si è allineati, per quanto compatibile, all'articolazione dei processi delle Camere di Commercio toscane sviluppati nell'ambito del progetto regionale "sviluppo e monitoraggio del sistema di rilevazione delle performance tra le Camere di Commercio toscane - benchmarking operativo"; progetto questo coordinato negli anni proprio da Unioncamere Toscana.

Di seguito una rappresentazione grafica dei macro processi, oggetto di aggiornamento in itinere, svolti da Unioncamere Regionale.



## 1.2 La misurazione e la valutazione della performance organizzativa

### 1.2.1 - Finalità

La misurazione della performance organizzativa è volta a valutare i risultati complessivi dell'Ente, anche in un'ottica di controllo strategico.. Tali attività si collocano nel più ampio ciclo di gestione della performance tra la fase di pianificazione degli obiettivi (piano delle performance) e quella relativa alla rendicontazione (Relazione sulla performance), all'interno di un processo ciclico, volto ad attivare meccanismo di feed-back.

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 il flusso informativo che, indirizzato ai diversi attori, risulta di supporto al processo decisionale e di Governance.

Tali elementi hanno condotto Unioncamere Toscana all'adozione del presente Sistema di Misurazione e valutazione delle performance 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,

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 e con altri Enti.

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

A livello metodologico, l'approccio seguito consente di sviluppare distinti momenti di misurazione e valutazione. A seconda dell'esigenza conoscitiva il sistema può articolarsi secondo differenti livelli dimensionali, in termini di rappresentazione della performance per ambiti di misurazione, o di dettaglio, procedendo ad una scomposizione, più o meno dettagliata, della performance da un quadro sintetico e complessivo a diversi livelli di analiticità.

Nel tentativo di descrivere il Sistema di Misurazione e valutazione adottato si propone un approfondimento circa le scelte metodologiche operate, in relazione al loro livello di consolidamento, nonché gli strumenti principali per lo sviluppo dei momenti di misurazione e valutazione, ossia gli

indicatori della performance organizzativa.

### 1.2.2 - Ambiti di misurazione della performance

Nel rispetto di quanto definito dalla normativa, il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa di Unioncamere Toscana è strutturato al fine di giungere a ricoprire, in modo trasversale ed integrato gli ambiti della performance richiamati dall'art. 8 del D.Lgs. 150/09.

Si propone di seguito una breve sintesi circa gli stessi il cui rispetto diventa elemento cardine e di guida allo sviluppo del Sistema di Misurazione e valutazione in oggetto.

Si specifica che Unioncamere Toscana, 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 150/2009	Elementi da misurare attraverso appositi indicatori
a) attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività	Grado di attuazione delle strategie e livello di soddisfazione dei portatori di interessi – <b>Outcome efficienza esterna</b>
b) 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 obiettivi programmati <b>Efficacia interna</b>
c) rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;	Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi dell'Unione Regionale <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 e 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.	Benessere organizzativo - <b>Efficacia</b>

### 1.2.3 - Le metodologie adottate

Per lo sviluppo del proprio sistema di Misurazione e valutazione della Performance Unioncamere Toscana seguirà la logica della Balanced Scorecard già impiegata nel proprio sistema di pianificazione e controllo.

Tale metodologia garantirà continuità ed integrazione con gli strumenti già in essere (bilancio, Pira, reportistica, dati contabili, extracontabili, dati qualitativi ecc.) consentendo di acquisire informazioni in grado di assicurare l'efficacia dell'intero processo comprendo gli ambiti già visti precedentemente e garantendo una rappresentazione multidimensionale nell'intero ciclo di gestione della performance.

La metodologia descritta troverà un'applicazione graduale, sviluppandosi in un sistema integrato di indicatori di monitoraggio della strategia che a cascata si rifletterà sui vari livelli di performance.



#### 1.2.3.1 – La Balance Scorecard

La metodologia balance Scorecard (BSC) costituisce un modello per l'analisi e il controllo delle performance osservate e analizzate nella loro multidimensionalità.

Consente inoltre di avere:

- *Centralità della strategia.* Descrizione della strategia attraverso la mappa strategica esplicando il legame che sussiste tra bisogni, missione, priorità politiche, aree strategiche, obiettivi strategici, piani operativi e indicatori dell'Ente (Albero della performance) per una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione

- *Integrazione tra gestione strategica e operativa e responsabilizzazione dei risultati.* Chiara definizione 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 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 BSC parte dalla definizione delle linee strategiche per poi procedere ad individuare per ciascuna di esse gli obiettivi strategici misurabili e fattori critici di successo.

Come previsto dal modello BSC, Unioncamere Toscana ha individuato quattro prospettive di analisi tra loro collegate e connesse in una logica di causa/effetto:

1. Prospettiva degli stakeholders
2. Prospettiva processi Interni
3. Prospettiva innovazione, crescita e apprendimento
4. Prospettiva Economico – Finanziaria



Per ogni prospettiva si individuano gli obiettivi strategici ed operativi ai quali viene associato un target di risultato atteso.

Attraverso la BSC quindi le missioni e le strategie si traducono in obiettivi articolati nelle quattro prospettive individuate.

Questo processo nonché le logiche di interconnessione sono rappresentate attraverso la mappa strategica: si parte dalla considerazione della mission dell'ente, per passare poi attraverso la definizione di valori, alla vision e quindi all'individuazione delle aree strategiche sulle quali articolare le azioni da intraprendere nel breve, fino al medio-lungo periodo.

Le Aree strategiche sono state individuate in considerazione delle competenze attribuite alle Unioni Regionali dalla Legge n. 580/1993 così come modificata dal D.Lgs. n.23/2010, dal proprio Statuto e tenendo conto del Programma di Mandato. Queste sono state poi declinate in obiettivi strategici misurabili.

Nel processo di traduzione della strategia in termini operativi, Unioncamere Toscana procede al disegno della "mappa strategica" di Ente. Al suo interno vengono rappresentati gli obiettivi strategici nelle diverse prospettive di analisi, nella consapevolezza che il raggiungimento di determinati obiettivi (nell'ambito di una specifica prospettiva) può rappresentare la causa di un effetto che investe le altre prospettive della BSC. Tale mappa si concretizza nell'albero delle performance previsto dalla delibera CIVIT n. 112/2010 ossia in una mappa logica che rappresenta, anche graficamente, i legami tra mandato, missione, aree strategiche dimostrando come gli obiettivi, a vari livelli e di diversa natura, contribuiscano al mandato istituzionale.

Per effettuare la misurazione della performance, l'Unione Regionale utilizza l'intero set informativo disponibile (bilancio, Pira, reportistica, dati contabili, extracontabili, dati qualitativi ecc..) sistematizzandolo e integrandolo con gli obiettivi del Sistema, come indicato dalla Delibera 89/2010, che prevede la possibilità per l'Ente di "dotarsi di un sistema che svolga le funzioni fondamentali di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni."

In linea con il dettato delle delibere Civit n. 89/2010 e n. 114/2010, il Sistema sarà quindi strutturato nella logica "a cannocchiale" e secondo il processo cascading<sup>3</sup>, cioè nell'ottica di una "mappa strategica" che permette di collegare ai diversi livelli (strategico, operativo, di singola unità organizzativa, ecc.) gli obiettivi e le risorse, tangibili ed intangibili, ad indicatori previsionali, verificando a consuntivo il raggiungimento dei risultati attesi-

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

La matrice di seguito riportata consente di dimostrare come il sistema in fase di implementazione

---

<sup>3</sup> Si definisce cascading il processo di declinazione degli obiettivi, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo) sia dai livelli organizzativi più elevati dell'amministrazione fino alle singole unità organizzative ed agli individui (delibera civit n. 114/2010)

garantisca il pieno rispetto dei principi di riferimento enunciati dalla Delibera 104/2010 CIVIT.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE ORGANIZZATIVE - UNIONCAMERE			
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	Pannello Indicatori Ente-Area / schede Obiettivi	Esplicitazione 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	Pannello Indicatori Ente-Area /	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	Pannello Indicatori Ente-Area / schede Obiettivi	Step di monitoraggio periodico: Obiettivi - Indicatori - Target - Risultato Realizzato e Percentuale di
4. Assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli	BSC	Pannello Indicatori Ente-Area / schede Obiettivi	Produzione di Report multidestinatario-multilivello (</> sintesi)
5. Promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance	BSC	Pannello Indicatori Ente-Area / schede Obiettivi	Diretto collegamento Report - ulteriori ed eventuali schede di programmazione e Budget Direzionale
6. Esplicitare la responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata	BSC	Pannello Indicatori Ente-Area / schede Obiettivi /	Logica "a cannocchiale" con Responsabilizzazione su parametri obiettivo
7. Assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili	BSC	Pannello Indicatori Ente-Area / schede Obiettivi	Logica "a cannocchiale" con Responsabilizzazione su parametri obiettivo

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

Unioncamere Toscana, come già anticipato, al fine di garantire completezza, integrità e trasversalità della misurazione e valutazione impiega, anche in ottica di continuità, le seguenti metodologie.

#### Il Project Management

Unioncamere Toscana, al fine di monitorare lo sviluppo di particolari obiettivi che assumono dimensione progettuale (attività non ripetitiva, uno specifico periodo di tempo, sforzo congiunto di un pool di risorse) ha adottato specifici strumenti di Project Management.

Il Project Management si presenta, all'interno di Unioncamere Toscana 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 viene ricondotta ad un set multiplo di indicatori di performance. Il progetto viene così articolato in fasi ed in singole attività, richiedendo il coinvolgimento di differenti risorse. La relativa realizzazione viene monitorata attraverso report di stato (stato avanzamento attività) e valutando il livello di assorbimento di risorse rispetto all'ammontare previsto. Contenuti minimi della scheda progetto sono:

- la descrizione del progetto
- i risultati attesi
- i destinatari/beneficiari
- i costi previsti
- la pianificazione delle attività

### Customer Satisfaction

Unioncamere Toscana utilizza strumenti di Customer Satisfaction al fine di individuare le aree di criticità inerenti l'erogazione dei servizi all'utenza, così da guidare la programmazione dei processi di miglioramento.

L'Unione Regionale riconosce la fondamentale importanza della soddisfazione degli utenti e sulla base delle risultanze della customer vengono promossi interventi specifici di sviluppo; le scelte organizzative dell'amministrazione vengono così orientate.

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.

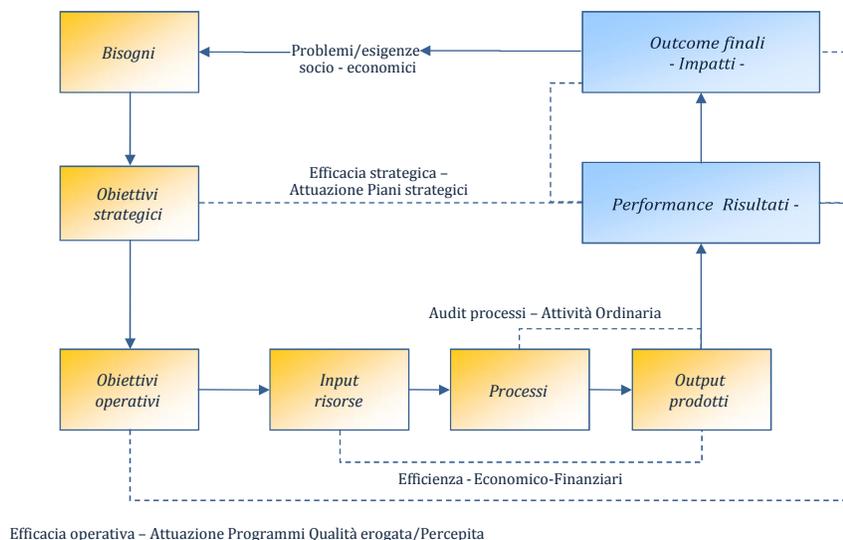
Unioncamere Toscana, mediante la Customer Satisfaction è in grado di conoscere e comprendere in modo dinamico i bisogni dei destinatari ultimi delle proprie attività e a riprogettare, di conseguenza, sia le politiche pubbliche che il sistema di erogazione dei servizi, secondo un approccio di "elasticità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

La customer satisfaction diventa strumento di supporto alla pianificazione strategica e quindi, di conseguenza, al controllo, secondo la ciclicità più volte richiamata, offrendo parametri utili per valutare

la performance realizzata e l'efficacia della strategia intrapresa in termini di valore creato.

#### 1.2.4 – Indicatori della performance

Nel garantire consequenzialità del ciclo di gestione della performance, il Sistema di Misurazione e Valutazione si integra con le fasi di programmazione e controllo e con il ciclo economico –finanziario, 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<sup>4</sup>.



Gli indicatori utilizzati nell'ambito del Sistema di Misurazione e Valutazione di Unioncamere Toscana sono funzionali a rispondere all'esigenza di copertura degli ambiti della performance precedentemente descritti come previsto dall'art. 8 del D.Lgs. 150/09 ( vedi pagina seguente).

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, Unioncamere Toscana è in grado di:

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

Le informazioni fornite dal sistema di indicatori, del resto, non sono solo il prodotto del processo di misurazione, ma offrono il flusso informativo di necessario alla valutazione della performance, e quindi ad orientare i processi decisionali e di governo dell'organizzazione, pertanto, nel rispetto della

<sup>4</sup> A. Bacci, A. Nardiello, "Programmazione e Controllo", in A. Riccaboni, A. Bacci (a cura di) "I Sistemi di Pianificazione, Controllo e Valutazione nelle CCIAA. Teoria, soluzioni operative e Buone Prassi orientate alla performance".

multidimensionalità già richiamata dalla BSC non possono limitarsi ad indagare uno solo degli aspetti e delle variabili nelle quali si articola la gestione.

Unioncamere Toscana intende perfezionare un sistema di indicatori così composto:

### Indicatori di Efficacia

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

### Indicatori di Efficienza

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

### Indicatori di Qualità (erogata e percepita)

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

### Indicatori Economico-Finanziari

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

### Indicatori di Outcome

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

Per ciascun indicatore vengono esplicitati i seguenti elementi in linea con quanto previsto dalla delibera civit 89/2010:

- valenza informativa: esprime l'oggetto della misurazione;
- la fonte del dato: individua le modalità di rilevazione ed estrazione del dato, può essere manuale (oggetto di elaborazione da parte del referente) o automatizzata (in quanto rilevabile tramite software in suo presso l'Ente);
- il responsabile dell'indicatore: il referente responsabile del reperimento, caricamento sul sistema informativo e della correttezza del dato;

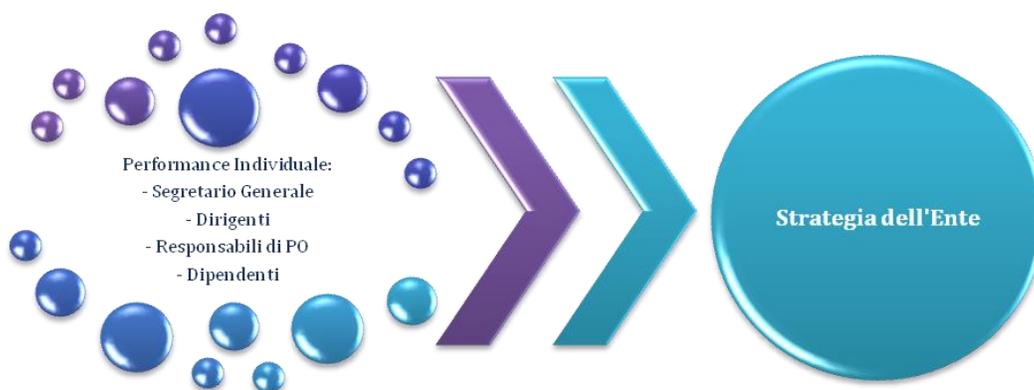
- integrazione con altri sistemi adottati per la misurazione della performance.

### 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, dei responsabili di posizione organizzativa e dei dipendenti deve tener conto dei seguenti aspetti:

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



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

## Dirigenti e Responsabili di Posizione Organizzativa



- indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità
- raggiungimento di specifici obiettivi individuali
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate
- 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 ed 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
- qualitativa: relativa agli aspetti comportamentali/relazionali e di competenze.

Unioncamere Toscana adotta specifiche metodologie per lo sviluppo della valutazione della performance individuale sui diversi livelli organizzativi:



Le singole metodologie di valutazione, riportate in Allegato<sup>5</sup>, potranno essere oggetto di revisione da parte di Unioncamere Toscana al fine di garantire completa corrispondenza alla previsione normativa seguendone l'aggiornamento nel tempo.

<sup>5</sup> Allegati n. 5 e 6 : “metodologia per la misurazione e la valutazione delle performance del personale non dirigente dell’Unione Regionale delle Camere di Commercio della Toscana. di cui al contratto Integrativo decentrato del personale (Artt. 3 e 4.)”. Tenuto conto delle tempistiche e delle interconnessioni tra ciclo di gestione delle performance e ciclo economico finanziario la Giunta approva i criteri di valutazione delle performance del Segretario Generale e gli obiettivi ad esso assegnati . Il Segretario Generale, a sua volta, con proprio provvedimento, procede all’assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti di Area.

## 1.4 La Trasparenza

Unioncamere Toscana garantisce la trasparenza totale della performance, in ogni suo ambito compreso all'interno del ciclo.

La trasparenza rappresenta uno degli aspetti fondamentali in fase di pianificazione strategica all'interno del ciclo della performance, permettendo di rendere pubblici agli stakeholder di riferimento, gli outcome, i risultati desiderati/conseguiti, ed i contenuti del Piano e della Relazione sulla performance. Per questo motivo il programma della trasparenza è strettamente collegato con il piano delle 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 (...)"<sup>6</sup>

Per ulteriori approfondimenti si rimanda alla sezione "amministrazione trasparente" del sito istituzionale di Unioncamere Toscana ([www.tos.camcom.it](http://www.tos.camcom.it))

## 1.5 Modalità per promuovere il miglioramento del sistema

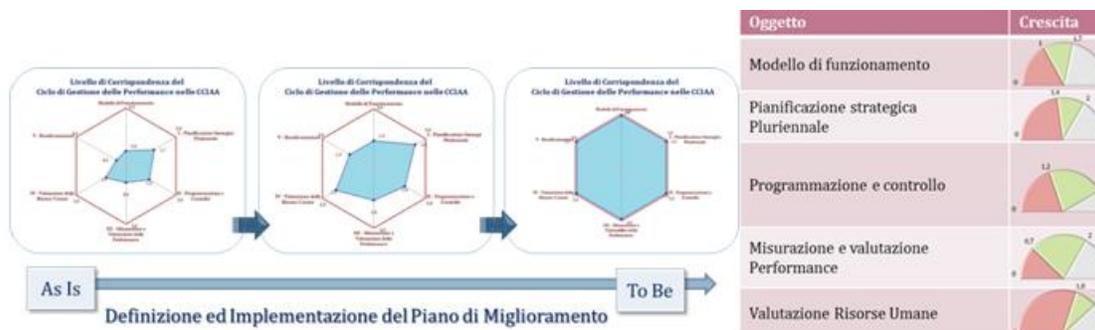
Unioncamere Toscana, nel rispetto del principio di miglioramento continuo dei Sistemi di Misurazione e Valutazione, che a loro volta garantiscono l'evoluzione nel tempo dei livelli di performance raggiunti, adotta un modello di Check-up che consente di rilevare il grado di attuazione delle metodologie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

In tal senso, il modello di Check-Up:

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

---

<sup>6</sup> Delibera Civit N. 105/2010 - Linee guida per la predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (articolo 13, comma 6, lettera e, del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)



## 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 lo stesso può identificarsi come un processo unitario che riconosce nella “retroazione” (meccanismo di feedback) il proprio elemento di dinamicità e di congiunzione.

Unioncamere Toscana, seguendo per quanto adattabile alla sua natura le Linee Guida sul Ciclo di Gestione della Performance per le Camere di commercio predisposto da Unioncamere Nazionale, prevede un’articolazione del Ciclo di Gestione della Performance come segue:



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

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

In particolare il ciclo di gestione delle performance di Unioncamere Toscana può essere così brevemente descritto:

- Il Consiglio definisce su base triennale le strategie, tenendo conto del programma di mandato del presidente eletto<sup>7</sup>.
- Annualmente il Presidente, coadiuvato dal Segretario Generale e con l'apporto tecnico del Comitato dei Segretari Generali, definisce le linee programmatiche annuali delle attività e il bilancio preventivo. Tali documenti sono presentati alla Giunta e al Consiglio per l'approvazione.
- Parallelamente alla definizione delle linee programmatiche e del bilancio di previsione il Segretario Generale, in collaborazione con l'ufficio controllo di gestione e sentito il Comitato dei Segretari Generali, predispone il Piano delle Performance. Tale Piano, viene adottato dalla Giunta con apposito provvedimento.
- Con l'approvazione del Piano delle Performance la Giunta definisce gli obiettivi strategici ed Operativi, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o/e i responsabili delle unità organizzative. A cascading gli obiettivi saranno poi assegnati dal dirigente alle varie aree/ servizi/ personale dipendente.
- Gli obiettivi di Ente e di Unità organizzativa sono comunicati dal Segretario Generale e/o dalla Posizione organizzativa al personale a seguito dell'approvazione del Piano delle Performance.
- Contestualmente si avviano le operazioni di monitoraggio e valutazione, intermedie e finali.
- A conclusione del ciclo di gestione delle performance si ha la predisposizione della relazione sulla performance; tale documento viene approvato dalla Giunta e validato dall'O.I.V..
- A valle della validazione dell'O.I.V. , si procede all'assegnazione degli incentivi

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 è dunque l'insieme di obiettivi, valutazioni, decisioni ed azioni volto a garantire coerenza a scelte prese in tempi e ambiti diversi, e a condurre a 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

---

<sup>7</sup> Il presidente resta in carica per tre anni

performance da raggiungere e indirizzando l'operato dell'Unione Regionale verso il raggiungimento di determinati livelli di efficienza, efficacia, qualità (Piano della Performance).



## 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 .



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.



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.

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

- nel raggiungimento degli obiettivi assegnati,
- nella valutazione del potenziale
- 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.



## 2.2 Tempi

Al fine di rendere efficace il processo di misurazione e valutazione si propone un dettaglio circa la tempistica che Unioncamere Toscana intende adottare per lo sviluppo delle attività connesse. Scopo primario di tale calendarizzazione (timing) è quello di garantire continuità e organicità al processo evitando fratture che ne potrebbero compromettere l'efficacia, e conseguenti empasse organizzative. (vedi esemplificazione in allegato)

## 2.3 Modalità

### 2.3.1 - Gli Incontri Periodici

Al fine di garantire efficacia al processo di misurazione, Unioncamere Toscana prevede che la rilevazione dei dati da parte del Controllo di Gestione sia supportata dalla realizzazione di incontri periodici con i singoli responsabili durante i quali si procede all'approfondimento di eventuali cause ostative alla completa realizzazione dell'obiettivo.

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

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

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 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 rivolta alla performance individuale per i sistemi premianti.

Unioncamere Toscana procederà ad una rivisitazione del Sistema di Reporting con l'intento di fornire, in itinere, elementi valutativi circa il livello di realizzazione degli obiettivi sia a livello di ente che ai diversi livelli della struttura organizzativa. L'obiettivo è quello di fornire:

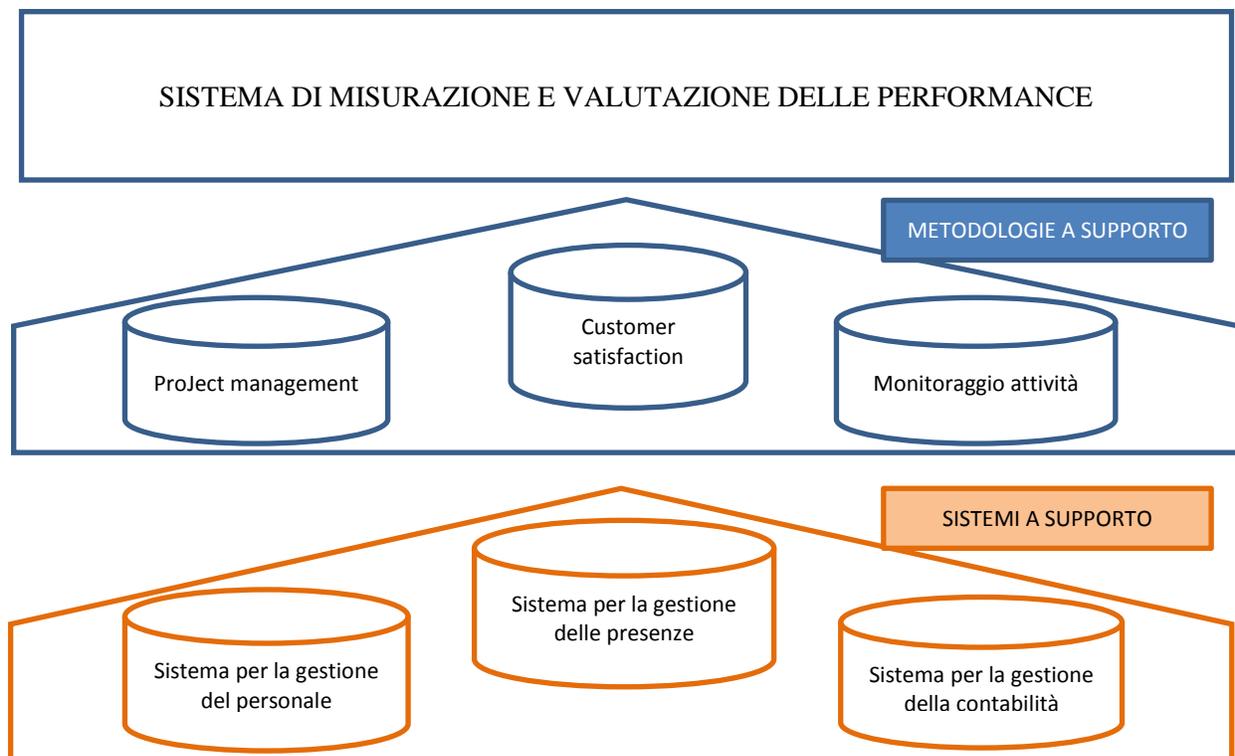
- con periodicità quadrimestrale il livello di realizzazione degli obiettivi;
- con periodicità semestrale il livello di realizzazione degli interventi economici

Di seguito un esempio di sistema di reporting

	Destinatari	Esigenza informativa	Reporting	Strumenti	Periodicità
INTERNO	OIV	Livelli/risultati performance individuale e organizzativa	Istituzionale/direzionale	Cruscotto di ente-Area	semestrale
	Organi politici (presidente, giunta, consiglio)	Livello di attuazione delle linee strategiche, programmi obiettivi, interventi economici scostamento / avanzamento budget	Istituzionale	Cruscotto Ente - Report budget	semestrale
	Segretario Generale e Comitato dei Segretari Generali	Livello di attuazione delle linee strategiche, programmi obiettivi, interventi economici scostamento / avanzamento budget	Istituzionale direzionale	Cruscotto di Ente, di area, scheda obiettivi - report budget	semestrale
	Dirigente	Livello di attuazione dei, programmi, obiettivi, interventi economici scostamento / avanzamento budget	Direzionale/o operativo	Cruscotto di di area, scheda obiettivi - report budget	semestrale
	Responsabile di posizione organizzativa	Livello di attuazione obiettivi/azioni	operativo	Schede obiettivo	semestrale
ESTERNO	Camere di Commercio - Associazioni di categoria, Regione Toscana altre P.A.	Livello qualità dei servizi e risultati raggiunti - utilizzo delle risorse Impatto delle politiche	sociale	Relazione delle performance	annuale

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

Il sistema tecnico-informativo a supporto del Sistema di Misurazione della performance si sviluppa in maniera tale da integrarsi con gli altri strumenti gestionali presenti nell'organizzazione (controllo di gestione, project management, ecc) anche al fine di sistematizzare le informazioni prodotte da questi ultimi.



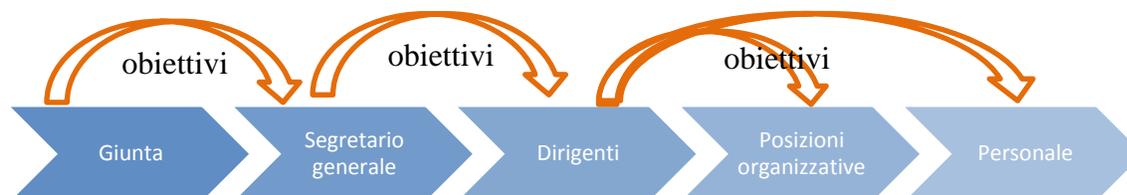
### 3. *Soggetti e Responsabilità*

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, Unioncamere Toscana ha proceduto a delineare una matrice Ruoli-Responsabilità (di cui a pagina 34) all'interno della quale vengono esplicitate, per ogni fase del processo, le competenze connesse ai soggetti coinvolti nel processo, ovvero:

- Consiglio
- Giunta
- Comitato dei Segretari Generali (come organo di consultazione tecnica può essere coinvolto nelle varie fasi)
- Segretario Generale
- Oiv
- Controllo di gestione/Pianificazione e Controllo
- Dirigenti
- Responsabili P.O./dipendenti

### MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: SOGGETTI E RESPONSABILITA'

Su proposta del Segretario Generale, viene adottato dagli organi di indirizzo il Piano della performance che individua gli obiettivi (strategici e operativi) perseguiti e le modalità per la loro misurazione e valutazione (indicatori di output, efficienza, efficacia, ecc.). A seguito dell'approvazione del Piano si procede alla sua pubblicazione e alla comunicazione dello stesso ai dipendenti con l'assegnazione degli obiettivi.



In itinere viene svolta, a cura dell'ufficio controllo di gestione, un'attività di monitoraggio che coinvolge il dirigente, i responsabili di P.O. e il personale dipendente. I dati così raccolti vengono elaborati in report periodici dal suddetto Ufficio. Il Segretario Generale, su proposta dell'ufficio controllo di gestione, presenta alla Giunta una relazione periodica (semestrale) sull'andamento delle attività e il grado di raggiungimento, a quella data, degli obiettivi strategici e operativi.

Laddove si renda necessario, in base agli esiti del monitoraggio in itinere della performance, il Segretario Generale e gli Ufficio di supporto concordano con i responsabili di unità organizzativa le eventuali azioni correttive. Nell'invarianza degli obiettivi strategici, il Segretario Generale potrà, con proprio provvedimento, variare gli obiettivi operativi e i relativi indicatori al fine di assicurare il raggiungimento delle finalità strategiche dell'Ente.

La Giunta o il Segretario Generale possono richiedere il coinvolgimento, nelle fasi di propria responsabilità, del Comitato dei Segretari Generali quale organo di consulenza tecnica.

In tale processo interviene inoltre l'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.) che verifica la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, realizza incontri periodici per approfondire le risultanze derivanti dall'attività di monitoraggio ed in caso di scostamenti rispetto a quanto programmato propone interventi di riallineamento.

Il Segretario Generale, in collaborazione con l'ufficio controllo di gestione e con il supporto dell'OIV, procede all'elaborazione della relazione annuale sulle performance, relazione che dovrà essere approvata dalla Giunta e validata dall'OIV.

FASE	Organo di indirizzo politico -amministrativo	Segretario Generale e Dirigenti	Ufficio controllo di gestione	Personale	OIV
<b>Definizione/aggiornamento Piano delle Performance (PP)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>definisce gli indirizzi strategici</li> <li>aggiorna il piano delle performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>collabora con l'organo di indirizzo politico amministrativo nella definizione e aggiornamento del P.P.</li> <li>è responsabile della declinazione degli indirizzi strategici in obiettivi strategici e operativi sentiti i dirigenti o/e i responsabili delle unità organizzative</li> </ul>	collabora con il segretario generale e con i dirigenti nella definizione e aggiornamento del P.P.		
<b>Adozione del Piano delle Performance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>adozione del PP entro il 31 gennaio di ogni anno (art 10 c.1 lett b D.Lgs 150/2009)</li> </ul>				
<b>Attuazione del Piano delle Performance</b>	verifica, con il supporto dei dirigenti, l'andamento della performance rispetto agli obiettivi presenti nel PP e propone, dove necessario, interventi correttivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>è responsabile dell'attuazione degli obiettivi e delle azioni previste dal PP</li> <li>supporta l'organo di indirizzo nella verifica dell'andamento della performance</li> <li>comunica gli obiettivi di Ente e di Unità organizzativa al personale e assegna i relativi obiettivi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>coadiuva l'organo di indirizzo politico - amministrativo, la dirigenza, l'OIV nello svolgimento delle varie fasi</li> <li>Funge da interfaccia tecnica tra OIV e i dirigenti nell'ambito del processo di pianificazione, interagendo con le Unità organizzative, nella programmazione economico-finanziaria e nei controlli interni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>concorre all'attuazione degli obiettivi e delle azioni previste dal PP</li> <li>interviene in tutto il processo di pianificazione come soggetto che deve essere informato e coinvolto (dal SG, Dirigente, P.O.) nella definizione degli obiettivi</li> </ul>	esercita le attività di controllo strategico di cui all'art. 6 c. 1 D.Lgs 286/1999
<b>Monitoraggio e Audit del Piano delle performance</b>	Approva, entro il 30 giugno di ogni anno (delib anac 5/2012), la relazione annuale sulle performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>interviene in tutta la fase del processo di pianificazione e controllo, segnalando all'OIV eventuali criticità</li> <li>elabora annualmente la relazione sulle performance in collaborazione con l'ufficio controllo di gestione</li> <li>informa il personale, almeno quadrimestralmente, sull'andamento dell'unità organizzativa e sulle problematiche che potrebbero incidere sul livello di valutazione</li> </ul>	coadiuva il Segretario Generale e l'OIV in questa fase e collabora alla redazione della relazione sulle performance		<ul style="list-style-type: none"> <li>è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dall'Autorità competente;</li> <li>monitora il funzionamento complessivo dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso</li> <li>Valida la relazione sulle performance entro il 15 settembre (D.Lgs 150/2009-delibera anac n6/2012)</li> <li>Comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi</li> </ul>

## MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE: SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

Il D.lgs. n.150/2009 all'art. 12, che rappresenta la norma di riferimento, individua, in termini generali, i soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione della performance.

La funzione della misurazione e valutazione della performance individuale del dirigente di vertice è supportata dall'organismo indipendente di valutazione (OIV), che propone alla Giunta ovvero all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione del Segretario Generale.

I dirigenti provvedono alla misurazione e valutazione della performance individuale del personale titolare di posizione organizzativa o di alta professionalità.

Per la valutazione del personale assegnato alle unità organizzative della propria area di responsabilità i dirigenti si confrontano con i responsabili delle unità organizzative coinvolti.

<b>Giunta</b>	<b>Segretario Generale</b>	<b>OIV</b>	<b>Ufficio controllo di gestione</b>	<b>Dirigenti</b>	<b>Responsabili PO/Personale</b>
svolge attività di valutazione della performance individuale del Segretario Generale sulla base degli obiettivi assegnati e su proposta dell'OIV	svolge attività di valutazione della performance individuale del Dirigente sulla base degli obiettivi assegnati e della metodologia in uso	propone la valutazione annuale del dirigente di vertice	produce report a supporto della valutazione delle performance individuali	svolge attività di valutazione della performance individuale del personale responsabile di Unità organizzativa sulla base degli obiettivi assegnati e della metodologia in uso	La P.O. viene coinvolta nella valutazione delle performance individuali del personale sulla base degli obiettivi assegnati e della metodologia in uso
	Riallineamento degli obiettivi individuali sulla base delle attività di feed back			Riallineamento degli obiettivi individuali sulla base delle attività di feed back	

#### 4. Le procedure di conciliazione

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

In conformità a quanto stabilito dall'art. 31 L. 183/2010 (Collegato lavoro), la regolamentazione delle procedure per la risoluzione delle controversie in materia di lavoro prevede, anche per il pubblico impiego, che il dipendente che intenda promuovere una vertenza contro l'amministrazione potrà rivolgersi per effettuare un tentativo di conciliazione o arbitrato:

- alle commissioni istituite presso le Direzioni Provinciali del Lavoro di cui agli art. 410 - 412 c.p.c., per chiedere l'espletamento di un tentativo di conciliazione;
- nelle sedi e con le modalità previste dai contratti collettivi sottoscritti dalle associazioni sindacali maggiormente rappresentative, ai sensi dell'art. 412-ter c.p.c.;
- innanzi al collegio di conciliazione e arbitrato irrituale costituito ai sensi dell'art. 412-quater c.p.c.

Le procedure di conciliazione e arbitrali sono facoltative per entrambe le parti (dipendente e datore di lavoro); l'arbitrato, una volta attivato, è alternativo al ricorso al giudice del lavoro.

In funzione di prevenzione dell'eventuale contenzioso inoltre Unioncamere Toscana ha previsto, nell'ambito della regolamentazione del sistema di misurazione della performance individuale 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.

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

---

Al fine di mettere a sistema gli strumenti già esistenti ed in uso presso Unioncamere Toscana con i nuovi strumenti di controllo strategico e di gestione previsti dal D.Lgs 150/09, sono state individuate una serie di attività funzionali all'alimentazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, in una prospettiva integrata.

Nel processo di adeguamento del proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della performance alle disposizioni previste dal D. Lgs. n. 150/09, l'Unione Regionale 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 al D.P.R. 254/05.

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 dell'Unione Regionale in quanto ha introdotto, un primo impianto metodologico volto all'adozione di logiche e strumenti di tipo aziendalistico.

L'integrazione tra il Sistema di Pianificazione e controllo già in uso da parte dell'Unione Regionale con i nuovi strumenti introdotti di recente, quali la metodologia di pianificazione e controllo Balanced Scorecard, assicurano un Sistema di misurazione e valutazione coordinato ed efficace.

In particolare l'allineamento tra quanto già a regime presso l'Unione Regionale con le attività previste dal Sistema di misurazione e valutazione avviene nel seguente modo:

1. l'attività di Pianificazione strategica che si concretizza nella realizzazione del Programma

Pluriennale viene ora a confluire attraverso un rolling triennale all'interno del Piano triennale della Performance, attraverso la costruzione della Mappa Strategica e del Cruscotto Indicatori;

2. l'attività di programmazione annuale - che si concretizza nella realizzazione della Relazione Previsionale e Programmatica, nella predisposizione di Preventivo Economico e Budget e nella Mappa Strategica e Cruscotto Indicatori annuali - confluisce interamente all'interno del Piano della Performance;

3. l'attività di misurazione e valutazione, riguardante l'attività di monitoraggio in itinere della performance (sia individuale che organizzativa), confluisce all'interno della relazione della Performance.

In tale contesto, i sistemi informativi in uso all'interno dell'Ente, come l'attivazione di procedure di estrazione dei dati (automatizzati e manuali) derivanti dagli archivi contabili (dati di budget e contabilità generale), dagli archivi operativi (dati relativi ai diversi procedimenti gestiti) e dagli archivi del personale, ha consentito il consolidamento e il rafforzamento del processo di integrazione tra i diversi sistemi di programmazione e controllo.