

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

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE

Sommario

<i>Premessa</i>	3
1. <i>La Descrizione del Sistema</i>	6
1.1 Caratteristiche di Unioncamere Toscana	6
1.2 La misurazione e la valutazione della performance organizzativa	13
1.3 La misurazione e la valutazione della performance individuale.....	22
1.4 La Trasparenza.....	24
1.5 Modalità per promuovere il miglioramento del sistema.....	24
2. <i>Il processo</i>	25
2.1 Le fasi.....	25
2.2 Tempi	30
2.3 Modalità.....	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

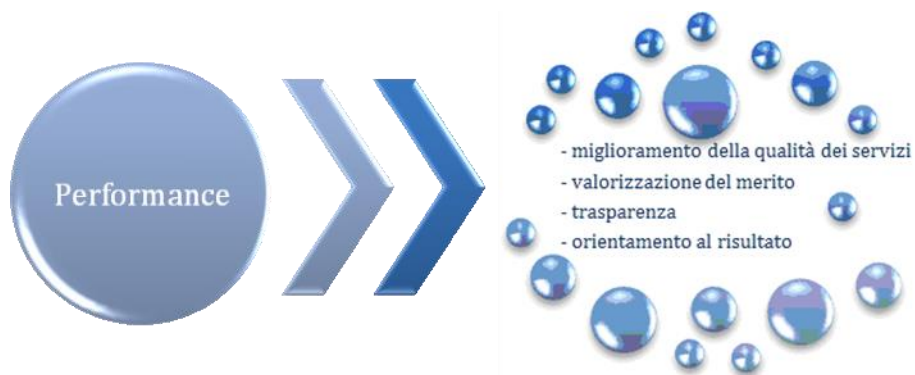
Premessa

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 che ha visto l’istituzione della “Commissione per la valutazione, la trasparenza e l’integrità delle pubbliche amministrazioni” con il compito di indirizzare, coordinare e sovrintendere all’esercizio indipendente delle funzioni di valutazione, di garantire la trasparenza dei sistemi di valutazione, di assicurare la comparabilità e la visibilità degli indici di andamento gestionale, informando annualmente il Ministro per l’attuazione del programma di Governo sull’attività svolta.

Lo stesso D.Lgs. 150/09 è stato di recente modificato dal D.Lgs. 74/2017.

Tale trasformazione è volta verso la 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.

Il documento, procedendo ad una contestualizzazione e personalizzazione dei principi generali disciplinati dalle disposizioni contenute nel Decreto Legislativo n. 150 del 2009, coordinati con la normativa di diretto riferimento delle Camere di Commercio (DPR n. 254 del 2005 e Legge n. 580 del 1993, così come modificata dal D.Lgs. n. 23 del 2010), con quanto contenuto nel D.Lgs. n. 91/2011 e nel D.M. 27/03/2013 in materia di armonizzazione dei sistemi contabili delle pubbliche amministrazioni, con le linee guida contenute nelle deliberazioni della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (di seguito CIVIT oggi ANAC) e da quelle emanate dal Unioncamere Nazionale, propone quindi il "Modello di Funzionamento" del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa ed individuale dell'Unione Regionale delle Camere di Commercio della Toscana in grado di rispettare le esigenze organizzativo - gestionali, collocare 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.

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
- 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.

Il presente documento si pone in continuità con gli indirizzi forniti a suo tempo da CIVIT/ANAC e segue

le recenti indicazioni fornite da Unioncamere Nazionale con le linee guida elaborate in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica. In base alle suddette direttive, il Sistema di Misurazione e Valutazione deve essere strutturato in modo tale da rendere un'organizzazione capace di:

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

Unioncamere Toscana ha adottato l'attuale sistema di misurazione e valutazione della performance con la deliberazione presidenziale n. 4 del 30.06.2020, ratificata con la delibera di giunta n. 16 del 5.10.2020 e annualmente ha confermato il suddetto documento senza apporre modifiche.

L'attuale aggiornamento è dovuto alla nuova classificazione del personale dettata dal CCNL Funzioni Locali sottoscritto in data 16.11.2022 pertanto sono state sostituite le vecchie declaratorie con le nuove aree contrattuali e, per semplificazione, è stato in parte riscritto l'allegato 5, intitolato *“Metodologia di valutazione delle prestazioni individuali ai fini dell'erogazione del compenso diretto ad incentivare la produttività del personale inquadrato nelle aree degli operatori, operatori esperti, istruttori e funzionari non incaricati di elevata qualificazione”* togliendo dei refusi che traevano in errore nella fase di applicazione del sistema per la definizione della produttività del personale, dandone adesso una lettura più chiara della corretta metodologia di calcolo da applicare.

1. La Descrizione del Sistema

La presente sezione è volta all'individuazione delle principali variabili organizzativo-gestionali che caratterizzano Unioncamere Toscana.

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

Il D.Lgs. 23/2010 aveva rafforzato il ruolo delle Unioni Regionali, definendone in maniera completa il ruolo con l'assegnazione diretta di alcune competenze nonché il compito di promuovere la gestione associata di funzioni e servizi attribuiti agli enti camerali.

Il panorama normativo è profondamente cambiato in questi anni, il sistema camerale sta attraversando da alcuni anni un lungo processo di riforma. Il panorama normativo, con il D.L. 90/2014 e l'emanato D.Lgs. di attuazione dell'art. 10 della Legge 124/2015, risulta essere particolarmente sfavorevole per le Unioni Regionali, in quanto ne mette in discussione non solo il ruolo e le funzioni, ma anche la futura esistenza. L'anno 2020 si pone quindi come anno di transizione e attesa della conclusione del procedimento di riforma in modo da comprendere la decisione, da parte delle Camere di Commercio accorpate, riguardo al futuro dell'Ente.

Malgrado il periodo di incertezza e la carenza di personale, Unioncamere Toscana sta portando avanti le proprie attività. In linea con le finalità istituzionali delle Camere di Commercio e nel rispetto della loro autonomia, Unioncamere Toscana, sulla base del proprio statuto, 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.

Le attività svolte da Unioncamere Toscana in proprio o con il coinvolgimento operativo del Sistema camerale sono essenzialmente attività di supporto, di promozione ed attività giuridiche, finalizzate ad accrescere lo sviluppo dell'economia e del territorio regionale.

Le attività sono rivolte, in primis alle Camere di Commercio toscane e loro Aziende Speciali potendo altresì coinvolgere altri Soggetti del Sistema camerale.

Unione Regionale

ai sensi del D.Lgs 165/2001 art. 1 comma 2 le Unioni Regionali si intendono come Pubblica amministrazioni

tale impostazione è confermata dall'Anac (parere del 3/2/2014), dal Mef (relazione del Mef del 16/10/2014 a seguito visita ispettiva), dal Consiglio di Stato (parere del 17/9/2015) e da altri interventi normativi di settore

Svolge funzioni e compiti per il perseguimento degli obiettivi comuni del sistema camerale nell'ambito del territorio regionale di riferimento

cura e rappresenta gli interessi comuni delle camere di commercio associate ed assicura il coordinamento dei rapporti con le Regioni territorialmente competenti; con altri enti pubblici e associazioni di rappresentanza delle imprese

ATTIVITA' DI SUPPORTO E PROMOZIONE

- ☞ Attività di coordinamento per relazioni con la Regione Toscana
- ☞ Attività di coordinamento regionale per i progetti relativi alla maggiorazione del diritto annuale
- ☞ Coordinamento progetti sul fondo perequativo
- ☞ gestione società partecipate
- ☞ comunicazione e rapporti con la stampa
- ☞ gestione eventi
- ☞ organizzazione di corsi di formazione per il personale interno ed il personale del Sistema camerale
- ☞ gestione della Segreteria della Commissione Regionale per l'Artigianato (CRAT)
- ☞ predisposizione e gestione di progetti
- ☞ gestione dei [gruppi di lavoro intercamerali](#)

ATTIVITA' GIURIDICA

- ☞ consulenza legale ed espressioni di parere per le Camere associate
- ☞ gestione dei contratti
- ☞ gestione delle attività in materia di trasparenza
- ☞ gestione [dei gruppi di lavoro intercamerali](#)

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.

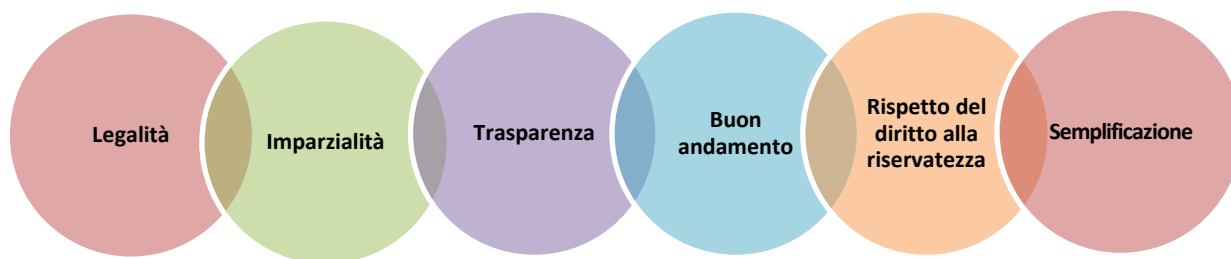
L'Ente è dotato di personalità giuridica, ai sensi della normativa vigente, in seguito al riconoscimento da parte della Regione Toscana avvenuto con Decreto Dirigenziale n. 0772 del 17.02.2000 in considerazione del fatto che “scopi dell'Associazione sono, fra gli altri, la cura e la rappresentanza degli 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

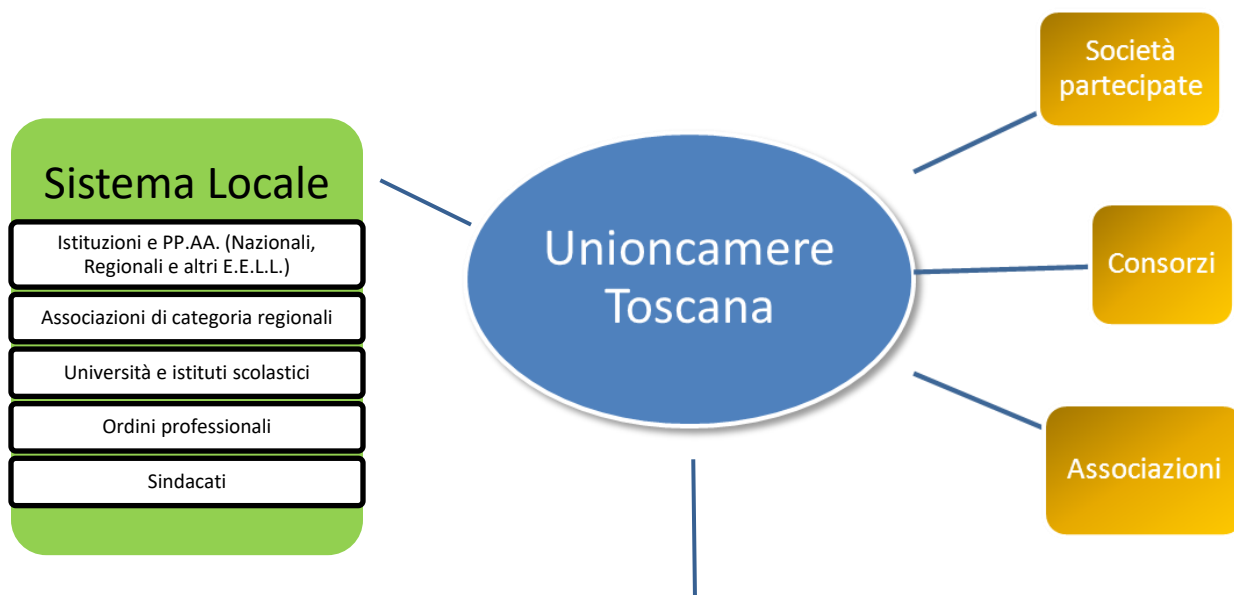
- **Semplificazione dell'attività amministrativa.**



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.

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





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

Consiglio	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: elegge 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;
Giunta	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;
Presidente	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
Comitato dei Segretari Generali	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.
Collegio dei Revisori dei Conti	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.
Organo indipendente di valutazione (OIV)	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

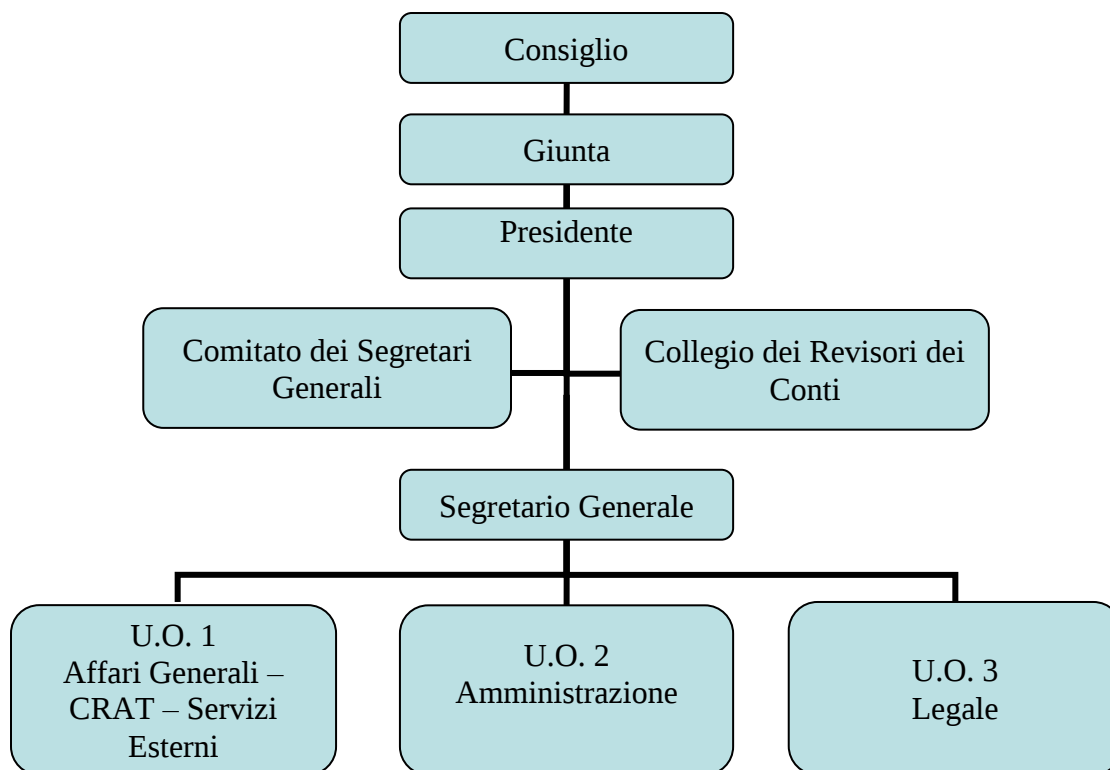
Segretario Generale	Il Segretario Generale è nominato dalla Giunta fra i Segretari Generali delle Camere di Commercio associate oppure fra i dipendenti dell'Unione Regionale. Coordina e sovrintende alla gestione dell'ente e del personale.
---------------------	--

Gestione ed Esecuzione

Unioncamere Toscana ha subito, nel corso di questi ultimi anni, una importante ristrutturazione che ha portato una drastica diminuzione del personale.

La struttura tecnico organizzativa di Unioncamere Toscana continua comunque ad organizzarsi, per questioni di coerenza operativa, 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 sono eventualmente affidati ad un funzionario con Elevata Qualificazione. L'U.O. svolge funzioni/servizi a rilevanza esterna o di supporto per le attività dell'Ente.

Il grafico sottostante presenta la rappresentazione grafica (organigramma) della struttura organizzativa.



Portafoglio delle attività e dei servizi

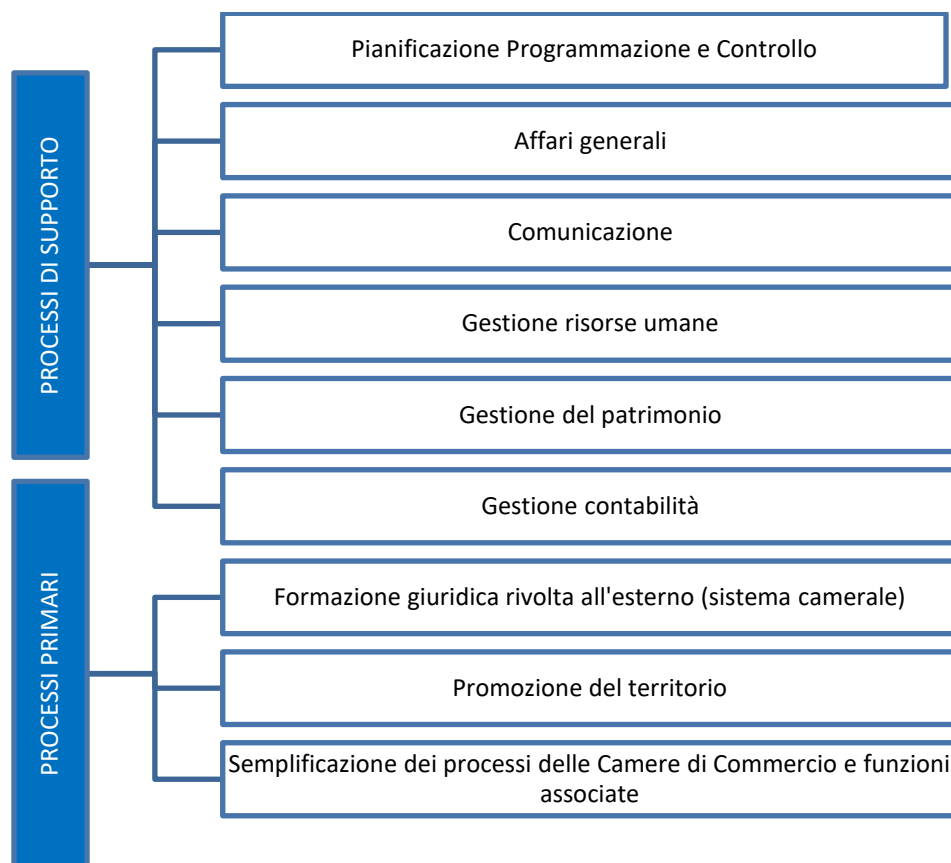
La presente sezione è dedicata alla descrizione del portafoglio delle attività e dei servizi erogati da parte di Unioncamere Toscana nell'ambito del suo ruolo istituzionale.

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, utile sia a fini di indirizzo strategico delle attività future, sia come strumento per effettuare il benchmarking 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.

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 – Outcome efficienza esterna
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 Efficacia interna
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 Qualità percepita

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 Qualità Interna
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 Fiducia - efficacia esterna
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 Efficienza
g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;	Rispetto del livello di standard definito Qualità erogata qualità percepita
h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.	Benessere organizzativo - Efficacia

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.
- *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.

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 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. Il Sistema sarà quindi strutturato nella logica "a cannocchiale" e secondo il processo cascading, 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 garantisca il pieno rispetto dei principi di riferimento enunciati dalla Delibera 104/2010 CIVIT.

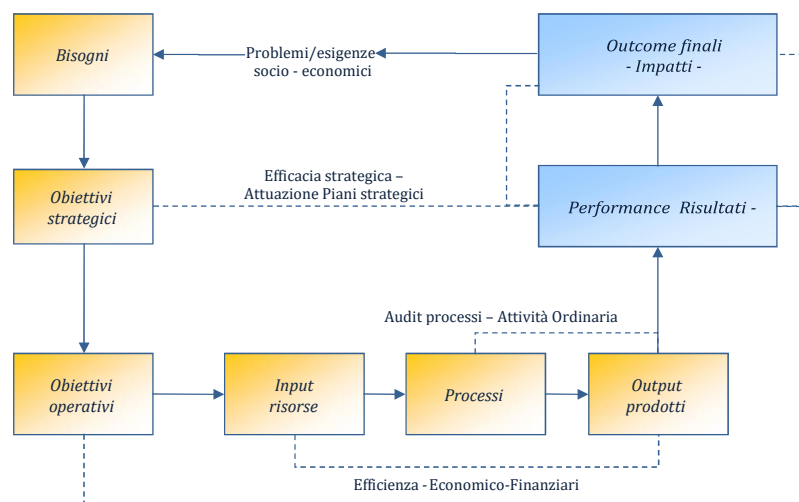
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE ORGANIZZATIVE -			
Principi di Riferimento	Metodologi	Strumento	Caratteristiche
1. Consentire la misurazione, valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance atteso e realizzato, con evidenziazione di eventuali	BSC	Pannello Indicatori Ente-Area / schede Obiettivi	Esplicitazione di: Obiettivi - Indicatori - Target - Risultato Realizzato e Percentuale di realizzazione (sui
2. Consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio	BSC	Pannello Indicatori Ente-Area / schede 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	Pannello Indicatori Ente-Area / schede Obiettivi	Step di monitoraggio periodico: Obiettivi - Indicatori - Target - Risultato Realizzato e Percentuale di realizzazione (sui
4. Assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa	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 – 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.

Efficacia operativa – Attuazione Programmi Qualità erogata/Percepita



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 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:

- 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.

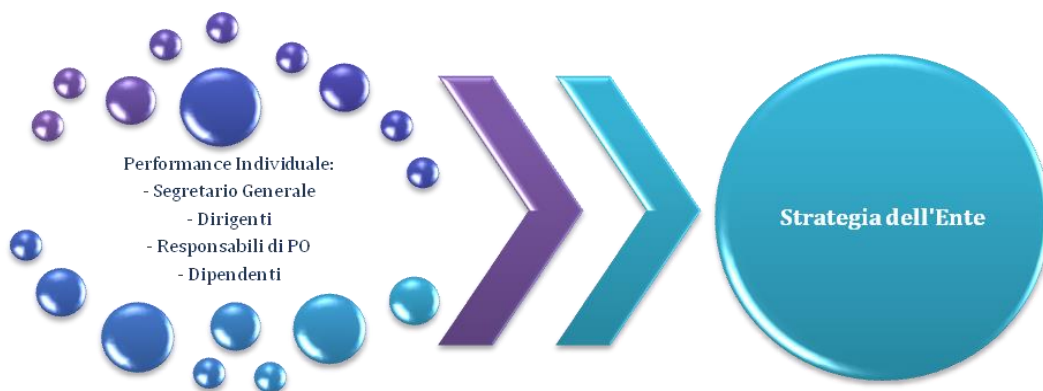
1.3 La misurazione e la valutazione della performance individuale

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 elevata qualificazione 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.



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, in percentuali differenziate per ogni area;

- qualitativa: relativa agli aspetti comportamentali/relazionali e di competenze, che avranno un peso maggiore sulla valutazione del personale e sulle PO rispetto al Segretario Generale.

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

Il processo di valutazione della performance individuale sui diversi livelli dell'organizzazione si articola, in termini di ruoli e responsabilità, come di seguito descritto:

- la Giunta provvede alla valutazione del Segretario Generale;
- Il Segretario Generale valuta il Dirigente (ove presente);
- Il Segretario Generale e il Dirigente (ove presente) valutano i titolari di Elevata Qualificazione;
- I dipendenti sono valutati dal dirigente di competenza con il supporto del titolare di Elevata Qualificazione di riferimento.

Le singole metodologie di valutazione saranno oggetto di revisione da parte di Unioncamere Toscana al fine di garantire completa corrispondenza alla previsione normativa seguendone l'aggiornamento nel tempo.

Quanto sopra è stato meglio specificato nell'allegato 4 per quanto riguarda la metodologica di valutazione della dirigenza e nell'allegato 5 per quanto riguarda la metodologica di valutazione del personale non dirigente.

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 stakeholders 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 (...)" Per ulteriori approfondimenti si rimanda alla sezione "amministrazione trasparente" del sito istituzionale di Unioncamere Toscana (www.tos.camcom.it)

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.
- 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 dal funzionari titolare di elevata qualificazione 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 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 ORGANIZZATIVA

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



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 criticità 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.

L'OIV, in autonomia, verifica l'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi agli organi di indirizzo politico – amministrativo.

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 dello stesso 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.

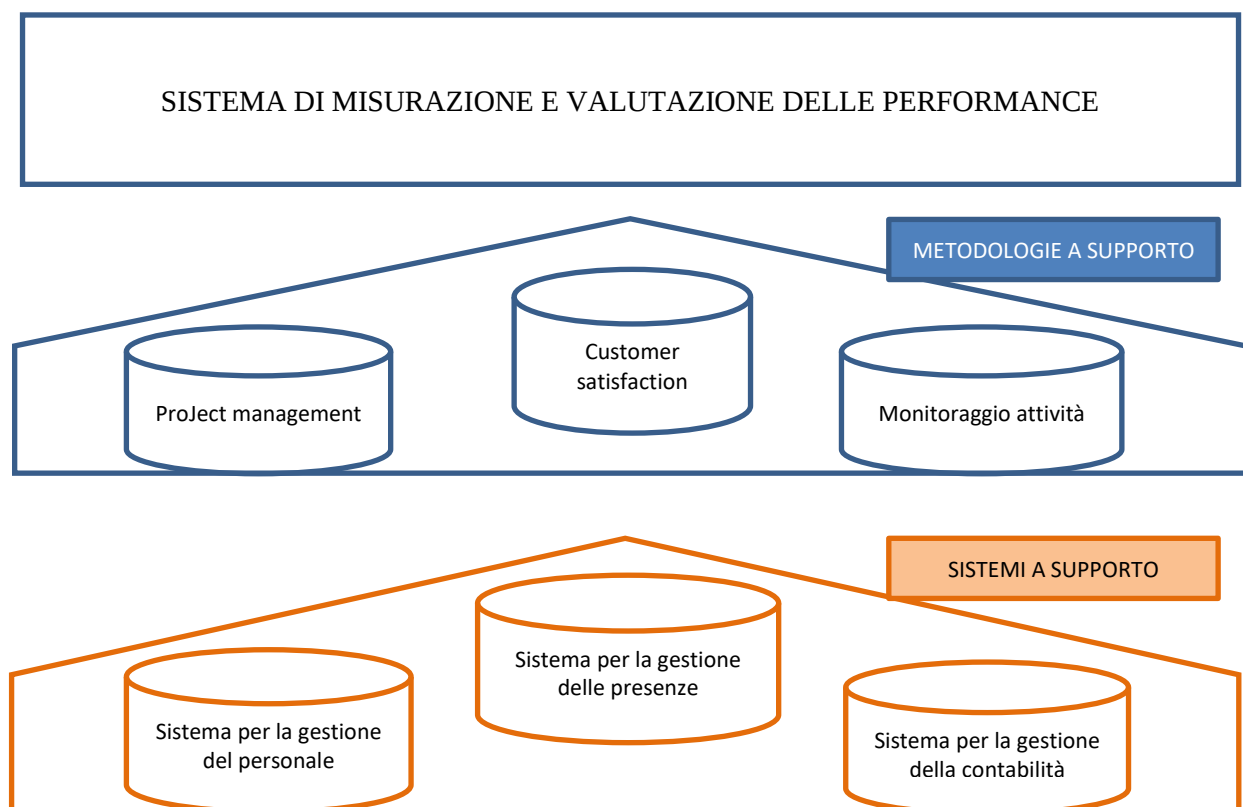
Di seguito un esempio di sistema di reporting

	Destinatari	Esigenza informativa	Reporting	Strumenti	Periodicità
—	OIV	Livelli/risultati	Istituzion	Cruscotto	semestrale

		performance individuale e organizzativa	ale/direzionale	di ente-Area	
	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/operativo	Cruscotto di area, scheda obiettivi – report budget	semestrale
	Responsabile di elevata qualificazione	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

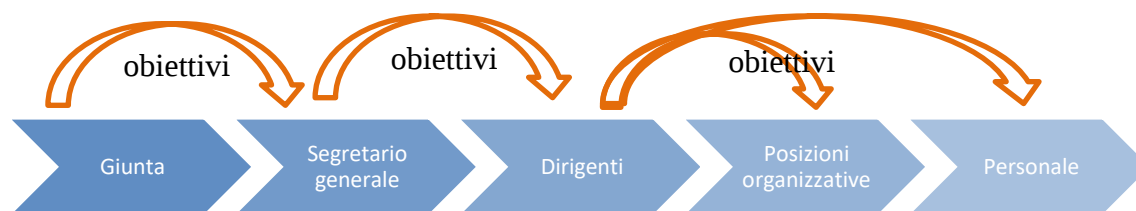
Al fine di consentire la massima chiarezza delle funzioni e delle responsabilità attribuite a ciascun soggetto e struttura coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance e di favorire la piena condivisione e il coordinamento tra gli stessi, Unioncamere Toscana ha proceduto a delineare 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 PO/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
Definizione/aggiornamento Piano delle Performance (PP)	- definisce gli indirizzi strategici - aggiorna il piano delle performance	- collabora con l'organo di indirizzo politico amministrativo nella definizione e aggiornamento del P.P. - è responsabile della declinazione degli indirizzi strategici in obiettivi strategici e operativi sentiti i dirigenti o/e i responsabili delle unità organizzative	collabora con il segretario generale e con i dirigenti nella definizione e aggiornamento del P.P.		
Adozione del Piano delle Performance	adozione del PP entro il 31 gennaio di ogni anno (art 10 c.1 lett b D.Lgs 150/2009)				
Attuazione del Piano delle Performance	verifica, con il supporto dei dirigenti, l'andamento della performance rispetto agli obiettivi presenti nel PP e propone, dove necessario, interventi correttivi	- è responsabile dell'attuazione degli obiettivi e delle azioni previste dal PP - supporta l'organo di indirizzo nella verifica dell'andamento della performance - comunica gli obiettivi di Ente e di Unità organizzativa al personale e assegna i relativi obiettivi.	- coadiuva l'organo di indirizzo politico - amministrativo, la dirigenza, l'OIV nello svolgimento delle varie fasi - 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	- concorre all'attuazione degli obiettivi e delle azioni previste dal PP - interviene in tutto il processo di pianificazione come soggetto che deve essere informato e coinvolto (dal SG, Dirigente, P.O.) nella definizione degli obiettivi	esercita le attività di controllo strategico di cui all'art. 6 c. 1 D.Lgs 286/1999
Monitoraggio e Audit del Piano delle performance	Approva, entro il 30 giugno di ogni anno (delib anac 5/2012), la relazione annuale sulle performance	- interviene in tutta la fase del processo di pianificazione e controllo, segnalando all'OIV eventuali criticità - elabora annualmente la relazione sulle performance in collaborazione con l'ufficio controllo di gestione - informa il personale, almeno quadrimestralmente, sull'andamento dell'unità organizzativa e sulle problematiche che potrebbero incidere sul livello di valutazione	coadiuva il Segretario Generale e l'OIV in questa fase e collabora alla redazione della relazione sulle performance		- è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dall'Autorità competente; - monitora il funzionamento complessivo dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso - Valida la relazione sulle performance entro il 15 settembre (D.Lgs 150/2009-delibera anac n6/2012) - Comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi

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 elevata qualificazione.

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.

Giunta	Segretario Generale	OIV	Ufficio controllo di gestione	Dirigenti	Responsabili PO/Personale
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.

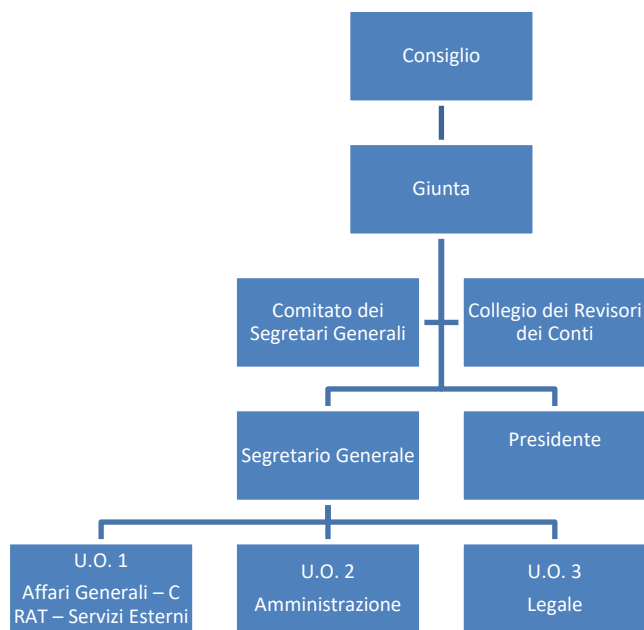
UNIONCAMERE TOSCANA

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
ALLEGATI

UNIONCAMERE TOSCANA

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ALLEGATO 1: ASSETTO ISTITUZIONALE E STRUTTURA ORGANIZZATIVA ORGANIGRAMMA



UNIONCAMERE TOSCANA

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ALLEGATO 2: PORTAFOGLIO DELLE ATTIVITÀ

ATTIVITA' DI SUPPORTO E PROMOZIONE

- ☞ Attività di coordinamento per relazioni con la Regione Toscana
- ☞ Attività di coordinamento regionale per i progetti relativi alla maggiorazione del diritto annuale
- ☞ Coordinamento progetti sul fondo perequativo
- ☞ gestione società partecipate
- ☞ comunicazione e rapporti con la stampa
- ☞ gestione eventi
- ☞ organizzazione di corsi di formazione per il personale interno ed il personale del Sistema camerale
- ☞ gestione della Segreteria della Commissione Regionale per l'Artigianato (CRAT)
- ☞ predisposizione e gestione di progetti
- ☞ gestione dei [gruppi di lavoro intercamerali](#)

ATTIVITA'GIURIDICA

- ☞ consulenza legale ed espressioni di parere per le Camere associate
- ☞ gestione dei contratti
- ☞ gestione delle attività in materia di trasparenza
- ☞ gestione [dei gruppi di lavoro intercamerali](#)

UNIONCAMERE TOSCANA

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ALLEGATO 3: SCHEMA DI MAPPA STRATEGICA

VISION

Rispondere in modo efficace ed efficiente alle richieste delle Camere di Commercio associate e rafforzare il ruolo di

Area Strategica A

Potenziare l'assistenza alle Camere di Commercio e l'asse relazionale con la Regione Toscana

OBIETTIVI STRATEGICI

State Holders

1. rafforzare la rete di relazioni con il Sistema camerale, con la Regione e con gli altri attori pubblici e privati che agiscono sul territorio

2. promuovere il territorio e sostenere l'economia offrendo e coordinando servizi ed iniziative in materia di: innovazione, orientamento al lavoro (alternanza scuola lavoro), internazionalizzazione e turismo (valorizzazione dei beni culturali) e produzioni locali

3. potenziare l'assistenza alle Camere di Commercio

OBIETTIVI STRATEGICI

Area Strategica B

Efficienza organizzativa, gestionale e finanziaria

Interni

4. Sviluppo del ciclo di gestione della Performance,

Apprendimento e Crescita

5. Benessere organizzativo, comunicazione, clima interno e valorizzazione del capitale umano

6. Curare la comunicazione esterna promuovendo l'immagine del sistema camerale toscano

Finanziari

7. Ottimizzazione nella gestione di oneri e proventi e nell'utilizzo delle risorse

UNIONCAMERE TOSCANA

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ALLEGATO 4: METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI

METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEI DIRIGENTI

Sulla base di quanto disposto dall'art. 9 del D.Lgs. n. 150/2009, ed in conformità alle linee guida elaborate da Unioncamere in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica: la valutazione annuale della performance del Segretario Generale è operata dal Presidente e dalla Giunta, su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) nonché sulla base degli eventuali dati e relazioni forniti dalla struttura che supporta il controllo strategico;

La valutazione annuale delle prestazioni dei dirigenti è operata dal Segretario Generale coadiuvato dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) nonché sulla base degli eventuali dati e relazioni forniti dalla struttura che supporta il controllo strategico.

L'attività di valutazione è un processo dinamico determinato dall'interagire del "valutatore" e del "valutato" durante l'intero periodo oggetto di valutazione, dalla definizione degli obiettivi (condivisi) fino all'individuazione dei risultati attesi e viene condotta in modo da garantire la partecipazione ed il confronto con i dirigenti interessati in tutte le fasi.

Nel processo di valutazione è consentita la più ampia partecipazione del dirigente interessato al procedimento.

Nel procedimento di valutazione si tiene conto sia delle risorse umane, finanziarie e strumentali a disposizione del singolo dirigente per il raggiungimento dei risultati attesi, sia degli eventuali scostamenti dall'obiettivo assegnato a causa di fattori non riconducibili alla responsabilità del dirigente interessato.

Unioncamere Toscana è tenuta a motivare per iscritto al dirigente l'eventuale valutazione negativa, che comporti la revoca dell'incarico e la destinazione a diverso incarico.

La retribuzione di risultato correlata alle valutazioni del Segretario Generale e dei dirigenti è definita dalla Giunta sulla base di specifica metodologia.

La metodologia utilizzata per la valutazione del Segretario Generale di Unioncamere Toscana segue un'ottica integrata che considera, oltre al grado di raggiungimento degli obiettivi di risultato assegnati, anche il profilo dei comportamenti, tenendo altresì in considerazione l'apporto personale e la qualità della prestazione ottenuta.

La metodologia per la valutazione delle prestazioni del **Segretario Generale di Unioncamere Toscana** considera, infatti, due profili, descritti e ponderati nel modo seguente:

Raggiungimento degli obiettivi di risultato:

Performance di Ente 50% della valutazione complessiva;

Performance individuale 30% della valutazione complessiva;

Profili comportamentali e qualitativi: 20% della valutazione complessiva.

La metodologia utilizzata per la valutazione dei **dirigenti di Unioncamere Toscana** segue un'ottica integrata che considera, oltre al grado di raggiungimento degli obiettivi di risultato assegnati, anche il profilo dei comportamenti dirigenziali, tenendo altresì in considerazione l'apporto personale e la qualità della prestazione ottenuta.

La metodologia per la valutazione delle prestazioni dei dirigenti considera, infatti, due profili, descritti e ponderati nel modo seguente:

Raggiungimento degli obiettivi di risultato: performance di Ente 15% della valutazione complessiva, performance di Area 45% della valutazione complessiva, performance individuale 20% della valutazione complessiva;

Profili comportamentali e qualitativi: 20% della valutazione complessiva.

1. Raggiungimento degli obiettivi di risultato

L'attribuzione ai dirigenti (quando presenti) degli obiettivi di risultato per ogni esercizio di riferimento avviene con l'approvazione, entro il 31 dicembre di ogni anno, da parte della Giunta di del Budget direzionale, su proposta del Segretario Generale, coerentemente con i contenuti della Programmazione pluriennale, della Relazione previsionale e programmatica e del Preventivo. Ai sensi dell'art. 8, comma 4, del D.P.R. n. 254/2005 con tale provvedimento "la Giunta, su indicazione dell'organo di valutazione strategica, determina i parametri per la valutazione dei risultati da conseguire nello svolgimento dei progetti da realizzare, in attuazione dei programmi prefissati nella Relazione previsionale e programmatica e dei servizi o attività assegnati alla competenza delle diverse aree organizzative".

Gli obiettivi di risultato, che costituiscono l'80% della valutazione complessiva, sono attribuiti al Segretario Generale ed al dirigente mediante una scheda (scheda di performance, redatta secondo la metodologia della BSC) nella quale sono indicati, oltre agli indicatori e ai target, il peso relativo ad essi assegnato.

Il grado di conseguimento degli obiettivi viene valutato utilizzando una scheda basata su una scala quaternaria così articolata:

4. Obiettivi pienamente raggiunti anche in anticipo sui tempi stabiliti;
3. Obiettivi sostanzialmente raggiunti nei tempi stabiliti;
2. Obiettivi raggiunti in parte, con aree di possibile miglioramento;
1. Obiettivi in gran parte non raggiunti.

2. Profili comportamentali e qualitativi

Tali aspetti, che nel loro complesso danno luogo al restante 20% della valutazione complessiva, sono valutati utilizzando una scheda basata su scala quaternaria.

I profili oggetto di indagine sono i seguenti¹:

Capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio e temperando i diversi impegni (Peso: 2 su 100);

Capacità dimostrata nel valutare, motivare, guidare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro nonché mediante la gestione degli istituti previsti dal contratto di lavoro (Peso: 4 su 100);

Capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità dei servizi (Peso: 4 su 100);

Capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, i conseguenti processi formativi e la selezione a tal fine del personale (Peso: 2 su 100);

Capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di controllo connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione (Peso: 4 su 100);

¹ I fattori di valutazione cui si fa riferimento sono quelli indicati dall'art. 43 comma 4 del Contratto Collettivo Nazionale dei Dirigenti degli Enti locali del 16 Aprile 199, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana n. 101 del 2 maggio 1996 – Serie generale.

Qualità dell'apporto personale specifico (Peso: 2 su 100);

Contributo all'integrazione fra diversi servizi e all'adattamento del contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative (Peso: 2 su 100).

Ciascuna capacità è considerata in termini di comportamenti osservabili che possono essere descritti con una definizione generale e apprezzati secondo una scala comportamentale a quattro livelli di intensità:

4. Pienamente rispondente alle richieste del ruolo e nettamente al di sopra della media;
3. Rispondente in modo soddisfacente alle richieste del ruolo;
2. Rispondente in modo abbastanza soddisfacente alle richieste del ruolo;
1. Non adeguato alle richieste minime del ruolo.

Le descrizioni inerenti i diversi livelli valutativi utilizzati, che vanno da 4 a 1, sono le seguenti:

Capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio e temperando i diversi impegni (Peso: 2 su 100)

4. Ha svolto con regolarità una gran mole di lavoro dimostrando completa padronanza delle funzioni e dei compiti del suo ruolo. All'interno del programma di lavoro della sua unità ha animato molteplici e complesse iniziative. Il suo contributo alle attività delle altre unità in cui il suo ufficio era direttamente o indirettamente interessato è stato molto significativo e apprezzato. Ha affrontato con sicurezza anche situazioni che implicavano cambi di priorità e la revisione dei piani di lavoro. Ha conseguito in maniera molto netta tutti i risultati attesi, anche in anticipo sui tempi stabiliti.

3. Ha posto molta cura nell'assolvimento delle funzioni e dei compiti del suo ruolo, facendo fronte con buona regolarità agli impegni giornalieri e alle altre incombenze dell'ufficio. Ha organizzato le attività correnti in modo efficiente e ha dato costantemente un apporto positivo alle attività comuni delle altre unità organizzative. È stato disponibile ad impegnarsi attivamente nelle situazioni che implicavano cambi di priorità e la revisione dei piani di lavoro. Ha conseguito tutti i risultati attesi nei tempi stabiliti.

2. Ha organizzato con una certa efficacia le attività correnti facendo, in linea di massima, fronte con una buona regolarità al lavoro ordinario e conseguendo in parte i risultati attesi. Occasionalmente, quando se ne è presentata la necessità, ha accettato di impegnarsi nelle situazioni che implicavano cambi di priorità e la revisione dei piani di lavoro con risultati

discreti. Quando gli è stato richiesto, ha collaborato alle attività comuni nell'ambito delle proprie competenze. Ha, in linea di massima, conseguito i risultati attesi, in tempi compatibili con le esigenze del piano.

1. Si sono evidenziate carenze e difficoltà nella regolarità delle attività giornaliere del suo ufficio che ha operato per lo più senza programmare, mancando, così, in gran parte i risultati attesi. Sono state evidenziate difficoltà nella individuazione e nella gestione delle priorità, anche in situazioni routinarie. Le scadenze poste agli adempimenti del suo ufficio, in diverse occasioni, sono andate oltre i tempi compatibili con le esigenze del piano.

Capacità dimostrata nel valutare, motivare, guidare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro nonché mediante la gestione degli istituti previsti dal contratto di lavoro (Peso: 4 su 100):

4. Ha saputo costantemente motivare e coinvolgere i collaboratori rispetto alle decisioni e alle attività programmate e, anche quando si sono presentate esigenze non previste, ha da essi sempre ottenuto ottimi livelli di rendimento e di adattabilità. Ha saputo valorizzare il personale in funzioni e compiti impegnativi e orientati alla continua ricerca di un più alto valore aggiunto, utilizzando appropriatamente le leve gestionali della valutazione e del sistema premiante, anche mediante significativa differenziazione dei giudizi. Ha dato costante supporto formativo a ciascuno e ha curato con ottimi risultati il miglioramento sia del disegno organizzativo e funzionale della struttura sia dei processi e dei metodi di lavoro, dimostrando capacità non comuni di controllo delle variazioni nonché sicura padronanza delle tecniche di conduzione dei gruppi di lavoro, della gestione dei conflitti e di leadership.

3. Si è occupato con regolarità e con risultati più che soddisfacenti della motivazione, valutazione e incentivazione dei collaboratori, valorizzandoli in compiti che hanno portato in diversi casi a migliorare la loro professionalità e ad elevarne il rendimento. Ha esercitato una leadership efficace che ha assicurato il normale impegno del personale, talvolta anche in condizioni d'impiego oltre i normali turni di lavoro. Ha valorizzato il lavoro di gruppo per promuovere un clima organizzativo favorevole alla produttività, impegnandosi nel contempo a migliorare i processi e i meccanismi operativi e ad attuare una più equa distribuzione dei carichi di lavoro.

2. Ha dimostrato interesse e impegno nella ricerca di condizioni favorevoli per motivare i collaboratori e coinvolgerli nelle attività correnti, attraverso soprattutto una più equa distribuzione dei carichi di lavoro e una più rispondente regolazione del sistema premiante. I

primi risultati del lavoro svolto in tal senso appaiono suscettibili di essere in prosieguo migliorati con una programmazione puntuale e una leadership più incisiva, supportata dalla formazione continua.

1. L'azione dirigenziale è apparsa discontinua e sfuocata e comunque tale da non favorire, con la promozione di un clima organizzativo più coerente e produttivo, le condizioni per un più soddisfacente rendimento individuale e di gruppo. Non sono state assunte da parte del dirigente iniziative specifiche di valorizzazione del personale, con evidenti negativi riflessi sulla motivazione e il coinvolgimento dei collaboratori e, conseguentemente, sulle attività correnti.

Capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità dei servizi (Peso:4 su 100):

4. Ha svolto un'azione dirigenziale molto qualificata. Ha saputo adottare efficaci decisioni anche in situazioni di alta indeterminazione e perseguire il giusto equilibrio fra il rispetto delle regole e dei vincoli imposti da leggi, regolamenti ed altre disposizioni, e l'introduzione di strumenti di semplificazione e di snellimento dei meccanismi operativi.

Quando si è presentata l'esigenza di decidere e assumere impegni in tempi rapidi, ha saputo ottimamente conciliare analisi e rapidità, pervenendo a soluzioni generalmente apprezzate e suffragate da un netto miglioramento dell'andamento dei servizi erogati e della gestione complessiva.

Nell'affidamento ai collaboratori di funzioni e compiti anche straordinari e imprevisti, rivelatisi necessari per la regolarità e lo sviluppo delle attività e delle nuove iniziative dell'ufficio, ha saputo tenere alto l'interesse personale e coinvolgere le migliori potenzialità di ciascuno, ottenendo in ogni circostanza la mobilitazione delle energie e rendimento e collaborazioni ottimi.

3. Ha svolto un'azione dirigenziale lodevole, dimostrando di saper adottare decisioni efficaci anche in situazioni che presentavano un certo margine di indeterminatezza, ben conciliando il rispetto dei vincoli normativi imposti da leggi, regolamenti e altre disposizioni con la ricerca di modalità più flessibili e snelle di portare avanti il lavoro d'ufficio. Ha mantenuto un costante interesse per il miglioramento della qualità dei servizi, conseguendo notevoli risultati.

Anche in situazioni impegnative, ha ottenuto una buona collaborazione del suo personale che, nell'insieme, si è comportato come un gruppo di lavoro bene integrato e produttivo. Nell'affidamento ai collaboratori di funzioni e compiti imprevisti, rivelatisi necessari per la regolarità del lavoro d'ufficio, ha saputo coinvolgere il personale e ottenere da esso un rendimento di notevole livello.

2. Ha svolto l'azione dirigenziale con discreta efficacia soprattutto in situazioni non conflittuali e con variabili ben determinate e regolate in un quadro normativo definito.

Nei casi in cui si è presentata la necessità di affrontare margini di rischio e di decidere in tempi ristretti, ha mantenuto standard di rendimento sufficientemente in linea con le richieste del ruolo.

Nell'affidamento ai collaboratori di funzioni e compiti necessari per la regolarità degli adempimenti correnti è riuscito ad operare scelte in linea di massima mirate, ottenendo rendimento e collaborazione apprezzabili.

1. Ha espresso un'azione dirigenziale poco incisiva e caratterizzata da una certa tendenza a non assumere, con la tempestività e chiarezza necessarie, le decisioni richieste per lo svolgimento del programma di lavoro, rendendo così inevitabile il ripetersi di disfunzioni e ritardi. La sua azione di inquadramento e di guida del personale è stata discontinua e fonte talvolta di inconvenienti che si sarebbero potuti evitare. Nell'attribuzione ai collaboratori di funzioni e dei carichi di lavoro ha in diverse occasioni rinunciato ad affrontare e gestire il conflitto, quando si rivelava necessario per giungere a soluzioni più eque ed efficaci sotto il duplice profilo della valorizzazione della professionalità e dell'impegno dei singoli nonché della produttività e della qualità del lavoro.

Capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, i conseguenti processi formativi e la selezione a tal fine del personale (Peso: 2 su 100):

4. Ha dato prova di ottime capacità di analisi e valutazione critica dei problemi di lavoro e di costante tensione nella ricerca di soluzioni organizzative più rispondenti agli obiettivi di economicità, efficienza ed efficacia contenuti nel programma. Ha proposto, organizzato e diretto con molta efficacia e nel rispetto dei tempi stabiliti, la realizzazione dei nuovi moduli organizzativi e di procedure più funzionali, supportate dalle tecnologie informatiche e telematiche, atti a migliorarne la funzionalità sotto il profilo quantitativo e qualitativo, secondo le direttive emanate dagli Organi di governo dell'Ente. E' sempre riuscito a far sì che i suoi collaboratori fossero ben preparati rispetto alle esigenze di lavoro determinatesi in situazioni straordinarie e in corrispondenza dell'adeguamento delle procedure e del manifestarsi di nuovi impegni connessi al miglioramento dei servizi. Ha sistematicamente curato la formazione, l'inserimento e lo sviluppo professionale del personale neoassunto e di quello interessato ai processi di mobilità orizzontale e verticale, conseguenti alla razionalizzazione dei servizi in essere, di quelli di nuova introduzione e allo sviluppo del processo di "esternalizzazione", conseguendo risultati sempre di ottimo livello.

3. Ha dimostrato interesse e spirito di iniziativa per l'attuazione dei programmi di innovazione dell'Ente, impegnandosi a far evolvere i moduli organizzativi e le procedure con il supporto delle tecnologie informatiche e telematiche, in modo da migliorare la funzionalità dell'unità organizzativa cui è stato preposto. Ha supervisionato l'attività di semplificazione e razionalizzazione dei processi e delle modalità di lavoro della sua unità organizzativa e si è occupato attivamente della formazione, inserimento e sviluppo professionale del personale neoassunto e di quello interessato ai processi di mobilità orizzontale e verticale, conseguenti alla razionalizzazione dei servizi in essere e allo sviluppo del processo di "esternalizzazione", conseguendo risultati più che soddisfacenti.

2. Ha dato un buon apporto al miglioramento dell'efficienza interna ed esterna dei servizi di competenza, collaborando alle iniziative di semplificazione e razionalizzazione dei processi e dei metodi di lavoro, adattandosi ai cambiamenti organizzativi e procedurali che comportavano l'adozione delle tecnologie informatiche e telematiche e favorendo il necessario aggiornamento professionale dei collaboratori.

1. È stato richiesto al dirigente un apporto più fattivo nei cambiamenti richiesti dall'introduzione di nuove metodologie e procedure informatizzate necessarie per il miglioramento qualitativo dei processi di lavoro e dei servizi erogati, ma senza apprezzabili risultati. Solo in misura modesta è stato in grado di fronteggiare le nuove esigenze organizzative, comprese quelle riguardanti l'aggiornamento professionale del personale.

Capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di controllo connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione (Peso: 4 su 100):

4. Ha collaborato attivamente alla realizzazione del servizio di controllo interno e curato il monitoraggio delle attività, mediante la raccolta, elaborazione e diffusione dei dati e delle informazioni afferenti al controllo di gestione. Si è impegnato nella ricerca e nella validazione di significativi indicatori di produttività, che ha sempre utilizzato con piena padronanza. Ha, inoltre, predisposto e richiesto tempestivamente i necessari resoconti e restituito le proprie elaborazioni sempre complete e ricche di elementi espressivi, talvolta anche in anticipo sui tempi stabiliti. Ha curato l'aggiornamento dei collaboratori sugli strumenti del controllo e sulle tecniche manageriali per il miglioramento dell'operatività dell'ufficio.

3. Ha collaborato alle attività di raccolta, elaborazione e diffusione dei dati e delle informazioni necessarie per il controllo di gestione. Ha utilizzato in maniera appropriata vari indicatori di produttività per la misurazione dei risultati raggiunti. Ha, inoltre, predisposto e richiesto tempestivamente i necessari resoconti e restituito le proprie elaborazioni nei tempi stabiliti. Ha

curato il suo aggiornamento e supervisionato quello dei collaboratori sugli strumenti del controllo e sulle tecniche manageriali per il miglioramento dell'operatività dell'ufficio.

2. Ha operato nell'ambito del monitoraggio delle attività di raccolta, elaborazione e diffusione dei dati e delle informazioni più significative per il controllo di gestione. Ha predisposto le proprie elaborazioni nei tempi stabiliti, utilizzando con buona approssimazione gli indicatori concordati. Ha mostrato interesse per il suo aggiornamento sugli strumenti del controllo e sulle tecniche manageriali per il miglioramento dell'operatività dell'ufficio.

1. Non ha corrisposto con la necessaria puntualità all'impegno richiesto nella raccolta, elaborazione e diffusione dei dati e delle informazioni afferenti al controllo di gestione, fornendo dati parziali e approssimativi. Solo episodicamente ha assunto iniziative in favore del necessario aggiornamento sugli strumenti del controllo e sulle tecniche manageriali per il miglioramento dell'operatività dell'ufficio.

Qualità dell'apporto personale specifico (Peso: 2 su 100):

4. Si è dimostrato molto capace di inquadrare le situazioni e di trovare soluzioni realistiche e in molti casi innovative a problemi complessi. Ha sempre mostrato un forte interesse per l'aggiornamento personale e piena disponibilità e impegno a ricercare le condizioni più favorevoli per una sana gestione e per la realizzazione degli obiettivi strategici dell'Amministrazione, dando così un apporto di elevato contenuto al suo referente politico.

Anche in occasione di eccezionali punte di lavoro e in carenza di risorse, ha saputo sostenere e motivare i collaboratori che hanno in linea generale espresso performance molto elevate.

3. Ha affrontato con buoni risultati, oltre ai problemi ordinari, anche quelli che richiedevano il superamento di difficoltà di un certo grado di complessità, dimostrando di orientarsi facilmente nella ricerca di soluzioni appropriate. Ha dimostrato interesse, disponibilità e impegno in tutte le circostanze. La sua unità organizzativa, con la sua guida, ha espresso un rendimento di notevole livello.

2. Ha dimostrato di saper inquadrare e risolvere i problemi ordinari con spirito pratico.

1. Non è stato sempre in grado di inquadrare con la dovuta chiarezza e tempestività i problemi ricorrenti e le soluzioni adottate sono apparse talora approssimative e fonte di tensione per l'ufficio.

Contributo all'integrazione fra diversi servizi e all'adattamento del contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative (Peso: 4 su 100):

4. Con un'azione costante e molto qualificata, ha dato un significativo contributo alla creazione nell'Ente di un clima ampiamente collaborativo e favorevole all'integrazione e alla cooperazione fra tutti i principali settori d'intervento, a vantaggio di una maggiore permeabilità delle sue strutture verso l'esterno e del miglioramento complessivo delle risposte alla crescente domanda di servizi di qualità. Ha dimostrato di cogliere con proprietà e immediatezza gli aspetti critici e contingenti che richiedevano risposte flessibili, anche attraverso modalità operative relativamente nuove e più rispondenti alle mutate condizioni. La sua collaborazione è stata spesso richiesta, trattandosi di persona che ha sviluppato ottime relazioni di lavoro, ottenendo completa fiducia e considerazione. E' sempre stato disponibile alla collaborazione per ogni esigenza dell'Ente; si è integrato attivamente con i colleghi e ha dimostrato completa disponibilità ed attitudine a condividere e ad affrontare i problemi di organizzazione e di gestione anche in situazioni inedite e impreviste.

3. Ha collaborato alla creazione di un clima favorevole all'integrazione e alla cooperazione fra i diversi settori d'intervento, contribuendo così all'adeguamento delle risposte dell'Ente alla crescente domanda di servizi di qualità. Ha dimostrato buone capacità di cogliere gli aspetti critici e contingenti che richiedevano risposte flessibili, anche attraverso modalità operative relativamente nuove e più appropriate. Ha agito in modo da mantenere relazioni costruttive all'interno e all'esterno della propria unità organizzativa, dimostrando buone capacità di gestire le relazioni.

2. Ha collaborato alla creazione di un clima favorevole all'integrazione e alla cooperazione fra i diversi settori d'intervento. Ha intrattenuto buone relazioni di lavoro e ha accettato la collaborazione e i suggerimenti che gli venivano offerti per favorire la positiva soluzione delle questioni rientranti nella propria sfera di competenza.

1. Difficilmente disponibile, si integra a fatica con i colleghi. Ha mostrato una eccessiva insistenza sugli interessi della propria funzione e del proprio ufficio e la tendenza a chiudersi rispetto alle esigenze dei colleghi e a quelle complessive dell'Ente. Rispetto alla necessità di sviluppare un'attitudine positiva verso i problemi emergenti in situazioni inedite e impreviste, ha dimostrato distacco e talvolta atteggiamenti critici non giustificati.

Si propone, di seguito, un esempio della scheda riepilogativa utilizzata per la valutazione del Segretario Generale e dei dirigenti:

UNIONCAMERE TOSCANA

SCHEDA RIEPILOGATIVA PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

ESERCIZIO DI RIFERIMENTO: XXXX				
VALUTATO: XY				
Profilo (*) (a)	Indicatori (b)	Peso (c)	Valutazione e (d)	Valutazione ponderata (e) = (c) x (d)
I. Grado di conseguimento degli obiettivi assegnati	LA VALUTAZIONE DI TALE PROFILO VIENE RIPRESA DALLA SCHEDA DI PERFORMANCE, REDATTA SECONDO LA METODOLOGIA BSC, IN RELAZIONE AL GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI	0,8	Da 4 a 1	
Profilo (*) (a)	Indicatori (b)	Peso (c)	Valutazione e (d)	Valutazione ponderata (e) = (c) x (d)
II. Capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio e temperando i diversi impegni	Quantità e qualità del lavoro svolto, iniziativa e padronanza di funzioni e compiti; efficienza organizzativa e programmatica; apporto al lavoro di altre unità organizzative	0,02	Da 4 a 1	
III. Capacità dimostrata nel valutare, motivare e guidare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro nonché mediante la gestione degli istituti previsti dal contratto di lavoro	Grado di coinvolgimento e di motivazione del personale; esercizio di una leadership efficace ed equità nell'attribuzione dei carichi di lavoro; grado di cooperazione e produttività dell'ambiente di lavoro; valutazione e valorizzazione meritocratica dei collaboratori	0,04	Da 4 a 1	

	con significativa differenziazione dei giudizi			
IV. Capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità dei servizi	Qualità e tempestività delle decisioni in situazioni critiche; equilibrio fra rispetto delle disposizioni normative e innovazione; impulso verso il miglioramento della qualità del servizio reso	0,04	Da 4 a 1	
V. Capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, i conseguenti processi formativi e la selezione a tal fine del personale	Analisi e valutazione critica dei problemi di lavoro e gestione flessibile; adeguamento risposte organizzative e procedurali; valorizzazione del supporto informatico e riconversione professionale e aggiornamento a tal fine del personale	0,02	Da 4 a 1	
VI. Capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di controllo connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione	Ricerca e uso di informazioni rilevanti per la gestione; produzione di resoconti significativi sulle attività; revisione e rinnovo costante degli strumenti del controllo di gestione; conoscenza e attivazione di tecniche manageriali	0,04	Da 4 a 1	
VII. Qualità dell'apporto personale specifico	Apporto dato alla soluzione di problemi complessi e all'attuazione di decisioni strategiche; livello delle innovazioni e attuazione cambiamenti per lo sviluppo organizzativo; mobilitazione delle risorse in attuazione di impegno straordinario	0,02	Da 4 a 1	

VIII. Contributo all'integrazione fra diversi servizi e all'adattamento del contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative	Visione d'insieme e contributo all'integrazione fra diversi servizi; adattamento al contesto esterno di intervento anche in situazioni inedite e impreviste; relazioni di lavoro e qualità del servizio	0,02	Da 4 a 1	
	VALUTAZIONE COMPLESSIVA Sommatoria dei valori assunti da I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII nella colonna e)			Valutazione complessiva

(*): il profilo I è inerente al raggiungimento degli obiettivi di risultato; i profili II – VIII si riferiscono ai profili comportamentali o qualitativi (precisamente: profilo II – A; III – C; IV – D; V – E; VI – F; VII – G; VIII – H).

Il punteggio ottenibile in sede di valutazione annuale va da 1 a 4.

La retribuzione di risultato attribuibile a ciascun dirigente è proporzionale al peso di ciascuna posizione dirigenziale e alla valutazione complessiva ottenuta con la metodologia sopra riportata.

La seguente griglia permette di collegare il punteggio ottenuto in sede di valutazione ad una percentuale delle risorse del fondo per l'attribuzione della retribuzione di risultato.

Punteggio fino a 1	dal 10% al 30%	della quota di fondo a disposizione per ciascun dirigente
Punteggio da 1,1 a 2	dal 31% al 50%	della quota di fondo a disposizione per ciascun dirigente
Punteggio da 2,1 a 3	dal 51% al 75%	della quota di fondo a disposizione per ciascun dirigente
Punteggio da 3,1 a 4	dal 76% al 100%	della quota di fondo a disposizione per ciascun dirigente

UNIONCAMERE TOSCANA

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ALLEGATO 5: METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE PERSONALE NON DIRIGENZIALE

METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DELLE PRESTAZIONI DEI FUNZIONARI INCARICATI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

La valutazione dei funzionari di Unioncamere Toscana incaricati di Elevata Qualificazione viene effettuata annualmente, sulla base della seguente metodologia, secondo un processo che rientra nella responsabilità del Dirigente di Area o del Segretario Generale per i funzionari collocati nell'Area alla diretta dipendenza dello stesso.

La metodologia utilizzata per la valutazione dei funzionari incaricati di Elevata Qualificazione segue un'ottica integrata che considera, oltre al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e di attuazione di specifici programmi di attività, anche il profilo dei comportamenti organizzativi, considerando, tra l'altro, l'apporto personale e le capacità professionali.

La metodologia per la valutazione dei funzionari incaricati di Elevata Qualificazione considera, infatti, due profili, descritti e ponderati nel modo seguente:

Raggiungimento degli obiettivi e attuazione di specifici programmi di attività: 60% della valutazione complessiva; performance di Ente 10% della valutazione complessiva, performance di Area 30% della valutazione complessiva, performance individuale 20% della valutazione complessiva;

Comportamenti organizzativi: 40% della valutazione complessiva.

1. Raggiungimento degli obiettivi e attuazione di specifici programmi di attività

Gli obiettivi e i programmi di attività sono attribuiti ai funzionari incaricati di Elevata Qualificazione all'inizio di ciascun anno dal dirigente/Segretario Generale mediante una scheda (scheda di performance, redatta secondo la metodologia della BSC) nella quale sono indicati, oltre agli indicatori e ai target, il peso relativo ad essi assegnato.

In sede di monitoraggio annuale al 31/12, sulla base del Sistema di Pianificazione e Controllo adottato dall'Ente, vengono valutate:

raggiungimento obiettivi di Ente da 0 a 10;

raggiungimento obiettivi di Area da 0 a 30;

raggiungimento obiettivi individuali da 0 a 20

2. Comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi viene effettuata con le seguenti modalità:

- Livello di capacità di gestire e motivare i collaboratori favorendo la qualità delle prestazioni e la crescita della produttività: punteggio attribuibile da 0 a 10;
- Qualità di apporto individuale e disponibilità connessa alle esigenze operative del settore: punteggio attribuibile da 0 a 10;
- Capacità di indirizzo, gestione e controllo dell'attività della struttura, nonché valutazione delle prestazioni e dei risultati delle unità operative: punteggio attribuibile da 0 a 10.
- Analisi e soluzione problemi da 0 a 5.
- Cooperazione/capacità relazionale/orientamento all'utenza da 0 a 5.

Il punteggio massimo ottenibile in sede di valutazione annuale è pari a 100.

La valutazione positiva dà titolo alla corresponsione della retribuzione di risultato.

Unioncamere Toscana, prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, acquisisce in contraddittorio le valutazioni del dipendente interessato, anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

L'importo della retribuzione di risultato varia da un minimo ad un massimo della retribuzione di posizione attribuita a ciascun funzionario incaricato di Elevata Qualificazione, secondo le percentuali previste dalla contrattazione collettiva nazionale, e viene corrisposta in proporzione alla valutazione ottenuta sulla base dei criteri sopra elencati.

Non si dà luogo alla corresponsione della retribuzione di risultato nel caso che la valutazione sia determinata per un valore inferiore al 50%.

Si propone, di seguito, la scheda di valutazione utilizzata per la valutazione dei funzionari incaricati di Elevata Qualificazione:

1. OBIETTIVI						
DESCRIZIONE	PESO %	Grado di raggiungimento %	Punteggio	Coefficiente di partecipazione 0,5 - 1,00	Totale	Note
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
PUNTEGGIO						

2. CRITERI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO MASSIMO OTTENIBILE	PUNTEGGIO OTTENUTO
Raggiungimento obiettivi di Ente	10	
Raggiungimento obiettivi di Area	30	
Raggiungimento obiettivi individuali	20	
Livello di capacità di gestire e motivare i collaboratori favorendo la qualità delle prestazioni e la crescita della produttività	10	
Qualità di apporto individuale e disponibilità connessa alle esigenze operative del settore	10	
Capacità di indirizzo, gestione e controllo dell'attività della struttura, nonché valutazione delle prestazioni e dei risultati delle unità operative con significativa differenziazione dei giudizi.	10	
Analisi e soluzione problemi	5	
Cooperazione/capacità relazionale/orientamento all'utenza	5	
PUNTEGGIO	100	

METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI AI FINI DELL'EROGAZIONE DEL COMPENSO DIRETTO AD INCENTIVARE LA PRODUTTIVITÀ DEL PERSONALE INQUADRATO NELLE AREE DEGLI OPERATORI, OPERATORI ESPERTI, ISTRUTTORI E FUNZIONARI NON INCARICATI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

Unioncamere Toscana promuove il merito ed il miglioramento della performance individuale, anche attraverso l'utilizzo dei sistemi premianti selettivi, evitando la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi collegati alla performance in assenza di verifiche ed attestazioni sui sistemi di valutazione utilizzati.

La misurazione e la valutazione da parte della dirigenza della performance individuale del personale sono effettuate sulla base della seguente metodologia e sono collegate:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali → valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi (cioè dei risultati realizzati);
- alla qualità della prestazione individuale, ossia alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi → valutazione della qualità della prestazione individuale.

La valutazione annuale delle prestazioni dei dipendenti è un processo che rientra nella responsabilità del Segretario Generale e dei dirigenti di Area.

L'attribuzione dei compensi diretti ad incentivare la produttività è strettamente correlata ad un suo effettivo incremento ed al miglioramento quali-quantitativo dei servizi, da intendersi, per entrambi gli aspetti, come risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa. Il pagamento di detti compensi avviene solo a conclusione del periodico processo di valutazione delle prestazioni e dei risultati nonché in base al livello di conseguimento degli obiettivi predefiniti dall'attività di programmazione di Unioncamere Toscana.

Produttività annua per la qualità della prestazione del dipendente

Il sistema di valutazione delle prestazioni individuali utilizza una scheda di valutazione, composta da tre sezioni, relative:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo → valutazione del grado di raggiungimento di obiettivi predeterminati, ossia dei risultati realizzati (peso 40) di cui al paragrafo A;

- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali → valutazione del grado di raggiungimento di obiettivi predeterminati, ossia dei risultati realizzati (peso 10) di cui al paragrafo B;
- alla qualità della prestazione individuale, ossia alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi → valutazione della qualità della prestazione individuale (peso 50) di cui al paragrafo B.

1. Valutazione del grado di raggiungimento di obiettivi predeterminati, ossia dei risultati realizzati;

Gli obiettivi assegnati a singoli dipendenti o a gruppi di dipendenti devono essere:

- sfidanti e tali da determinare un significativo miglioramento della performance e della qualità dei servizi erogati dall'Ente;
- chiari, specifici, concreti, misurabili e raggiungibili;
- proporzionali a ruolo, inquadramento, profilo professionale del dipendente;
- ponderati in rapporto agli altri obiettivi al fine di misurarne i differenti livelli d'importanza/priorità;
- riferiti all'arco temporale di norma gennaio-dicembre di ogni anno;
- proporzionali al periodo/arco temporale entro il quale devono essere raggiunti i risultati attesi;
- conosciuti dal dipendente cui vengono assegnati.

Gli obiettivi generali fissati a livello di Ente e gli obiettivi specifici determinati per ciascuna Area sono assegnati ai responsabili delle varie unità operative – Servizi e Unità Operative (U.O.) – e successivamente alle singole unità di personale delle varie U.O. entro il mese di febbraio di ogni anno. Per ogni obiettivo vengono attribuiti uno o più indicatori di performance di tipo numerico e/o di efficienza ed i relativi target di risultato da raggiungere.

Gli obiettivi generali a livello di Ente e gli obiettivi specifici per ciascun Servizio/U.O. possono essere modificati ed integrati nel corso dell'anno; le modifiche sono illustrate ai dipendenti della struttura, con i quali viene, altresì, verificata l'eventuale esigenza di rivedere anche i programmi di lavoro individuali.

La valutazione dei risultati realizzati è costituita dal prodotto dei seguenti fattori:

- a) - grado di raggiungimento dell'obiettivo
- b) - peso attribuito all'obiettivo
- c) - coefficiente individuale di partecipazione
- d) - indicatore di complessità.

a) Il grado di raggiungimento obiettivi (valutazione da 0 – 40 per obiettivi di gruppo, valutazione da 0 a 10 per obiettivi individuali) degli obiettivi viene individuato dal controllo interno, sulla base degli indicatori per il raggiungimento dei risultati, che lo trasmette ai dirigenti competenti. Ogni dirigente determina il grado di raggiungimento degli obiettivi, motivando gli eventuali scostamenti dalle indicazioni del controllo interno, con la supervisione del Segretario Generale. Ai diversi gradi di raggiungimento di ciascun obiettivo sono collegate le percentuali, sulla base della seguente tabella:

b) Peso = graduazione di importanza relativa per l'ente e quindi di priorità degli obiettivi. La somma dei pesi degli obiettivi assegnati deve comunque essere pari ad 1.

Il peso è stabilito al momento dell'assegnazione degli obiettivi, anche con riferimento ai pesi attribuiti agli obiettivi dei dirigenti. In particolare, tale indicatore è stabilito dal Dirigente

Grado di raggiungimento degli obiettivi	Punteggio obiettivi di gruppo	Punteggio obiettivi individuali
Non raggiunto (0 - 20%)	0 a 8	0 a 2
Raggiunto in parte (21% - 50%)	da 8,4 a 20	da 2,1 a 5
Raggiunto in buona parte (51% - 75%)	da 20,4 a 30	da 5,1 a 7,5
Raggiunto in gran parte (76% - 89%)	da 30,4 a 35,6	da 7,6 a 8,9
Pienamente raggiunto (90% - 100%)	Da 36 a 40	da 9 a 10

competente.

c) Coefficiente individuale di partecipazione, applicato agli obiettivi di gruppo, che varia da 0,2 a 1 sulla base di una griglia predefinita, esprime la determinazione e il coinvolgimento individuale nel raggiungimento degli obiettivi; è quindi diverso dal grado di raggiungimento dell'obiettivo. La valutazione del coefficiente individuale di partecipazione viene effettuata dal dirigente dell'Area su proposta del responsabile del Servizio o dell'U.O., informati gli addetti dell'U.O.

Il coefficiente individuale di partecipazione deve tenere conto dell'effettivo lavoro prestato da ciascun dipendente ed anche del maggior carico di lavoro di chi è stato più presente in ufficio.

Punteggi	Relativo significato
da 0,20 a 0,39	Non è coinvolto nell'obiettivo
da 0,40 a	Non è pienamente coinvolto nell'obiettivo

0,49	
da 0,50 a 0,69	Non è pienamente coinvolto nell'obiettivo, ma si fa carico in modo particolare delle attività ordinarie e/o di altri obiettivi
da 0,70 a 0,80	È coinvolto nell'obiettivo, svolge un numero significativo di attività finalizzate alla sua realizzazione
da 0,81 a 0,90	È coinvolto nell'obiettivo, svolge tutte le attività che servono al suo raggiungimento
da 0,91 a 1	Partecipa in maniera efficiente alle attività più complesse e più onerose per il raggiungimento dell'obiettivo

d) Indicatore di complessità, applicato agli obiettivi individuali, (valore da 0,6 a 1,0) del risultato atteso per singolo obiettivo che viene assegnato sulla base di 5 criteri:

- grado di responsabilità;
- complessità relazioni;
- onerosità (tempo occorrente per il raggiungimento dell'obiettivo);
- pluralità di funzioni/compiti svolti;
- implicazioni economico-finanziarie.

Gli obiettivi sono valutati secondo la seguente scheda:

VALUTAZIONE GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI (C1)

VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI	GRADO DI RAGGIUNGIMENT O	X	PESO	X	INDICATORE DI COMPLESSITA'	=	VALUTAZIONE DELL'OBIETTIV O
Obiettivo n. 1							
Obiettivo n. 2							
Obiettivo n. 3							
Obiettivo n. 4							
TOTALE VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI							

VALUTAZIONE GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI (C2)

VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI	GRADO DI RAGGIUNGIMENT O	X	PESO	X	COEFFICIENTE INDIVIDUALE DI PARTECIPAZION E	=	VALUTAZIONE DELL'OBIETTIV O
Obiettivo n. 1							
Obiettivo n. 2							
Obiettivo n. 3							
Obiettivo n. 4							
TOTALE VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI							

1. VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE:

E' la valutazione del "come" si è lavorato, ossia gli atteggiamenti e i comportamenti organizzativi richiesti in modo specifico per l'anno oggetto di valutazione. Costituiscono criteri di valutazione della qualità della prestazione individuale, le competenze mostrate i comportamenti professionali ed i comportamenti organizzativi.

Il punteggio assegnabile ad ogni parametro di giudizio varia da 1 a 50, sulla base di una griglia predefinita.

Impegno, autonomia ed efficacia nello svolgimento del proprio ruolo: dimostra di operare con continuità di rendimento, garantisce una quantità di lavoro adeguata alle esigenze dell'unità operativa di appartenenza. Lavora in autonomia, in relazione al ruolo ed ai compiti assegnati nell'organizzazione, sulla base di indicazioni di massima e cercando, per quanto possibile, di risolvere i problemi che si presentano.		Punteggio assegnato
fino a 15	Non rispondente alle prestazioni richieste	
da 16 a 25	Non sempre adeguato alle necessità lavorative	
da 26 a 31	Conforme al ruolo ricoperto, in linea con le richieste, di sufficiente qualità	
da 32 a 38	Con elevata affidabilità e qualità assicurate in modo continuo	
da 39 a 45	Affidabilità e qualità delle prestazioni elevate, unite alla capacità di personalizzare l'apporto all'attività	
da 46 a 50	Con apporto lavorativo rivelatosi determinante per l'ufficio o l'ente rispetto alle esigenze e problematiche riscontrate nell'anno	

Programmazione del lavoro e verifica dei risultati: individua adeguate priorità, modalità e tempi di realizzazione delle attività ordinarie dell'ufficio e degli obiettivi assegnati. Verifica i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi prestabiliti, anche attraverso controlli e monitoraggi nel corso dell'anno.		Punteggio assegnato
fino a 15	Non rispondente alle prestazioni richieste	
da 16 a 25	Non sempre adeguato alle necessità lavorative	
da 26 a 31	Conforme al ruolo ricoperto, in linea con le richieste, di sufficiente qualità	
da 32 a 38	Con elevata affidabilità e qualità assicurate in modo continuo	
da 39 a 45	Affidabilità e qualità delle prestazioni elevate, unite alla capacità di personalizzare l'apporto all'attività	
da 46 a 50	Con apporto lavorativo rivelatosi determinante per l'ufficio o l'ente rispetto alle esigenze e problematiche riscontrate nell'anno	

Gestione delle relazioni con gli utenti: mostra sensibilità alle esigenze degli utenti, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità. È in grado di rilevare i loro bisogni e favorisce la circolazione delle informazioni, anche attraverso appropriate forme di comunicazione.		Punteggio assegnato
fino a 15	Non rispondente alle prestazioni richieste	
da 16 a 25	Non sempre adeguato alle necessità lavorative	
da 26 a 31	Conforme al ruolo ricoperto, in linea con le richieste, di sufficiente qualità	
da 32 a 38	Con elevata affidabilità e qualità assicurate in modo continuo	
da 39 a 45	Affidabilità e qualità della prestazioni elevate, unite alla capacità di personalizzare l'apporto all'attività	
da 46 a 50	Con apporto lavorativo rivelatosi determinante per l'ufficio o l'ente rispetto alle esigenze e problematiche riscontrate nell'anno	

Collaborazione e integrazione organizzativa: dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, sa integrarsi ed è flessibile nei confronti delle esigenze di uffici diversi, anche attraverso l'elaborazione di proposte, senza personalizzazioni e protagonismo, secondo una visione orientata al risultato finale e di superamento di logiche settoriali.		Punteggio assegnato
fino a 15	Non rispondente alle prestazioni richieste	
da 16 a 25	Non sempre adeguato alle necessità lavorative	
da 26 a 31	Conforme al ruolo ricoperto, in linea con le richieste, di sufficiente qualità	
da 32 a 38	Con elevata affidabilità e qualità assicurate in modo continuo	
da 39 a 45	Affidabilità e qualità delle prestazioni elevate, unite alla capacità di personalizzare l'apporto all'attività	
da 46 a 50	Con apporto lavorativo rivelatosi determinante per l'ufficio o l'ente rispetto alle esigenze e problematiche riscontrate nell'anno	

La valutazione della qualità della prestazione individuale si ottiene facendo la media aritmetica semplice dei punteggi ottenuti per ogni singola voce di valutazione (somma punteggi/numero voci).

Totale punteggio attribuito alla valutazione della qualità della prestazione individuale si ottiene facendo la media aritmetica semplice dei punteggi ottenuti per ogni singola voce di valutazione (somma punteggi/numero voci).

Nel caso in cui la media del punteggio della scheda individuale sia minore o uguale a 25 (non sempre adeguato alle necessità lavorative), il dipendente non partecipa alla distribuzione del premio incentivante.

Il VOTO FINALE è dato dalla somma:

- punteggio ottenuto nella valutazione dei risultati realizzati dai progetti di gruppo ed individuali
- punteggio ottenuto nella valutazione della qualità della prestazione individuale

Considerato che l'incentivazione è attribuita in base alla valutazione della prestazione del dipendente durante l'anno, la stessa viene valutata in relazione agli obiettivi solo se l'attività è svolta per un periodo superiore al mese.

Nel caso in cui la media del punteggio della scheda individuale sia minore o uguale a 25 (non sempre adeguato alle necessità lavorative), il dipendente non partecipa alla distribuzione del premio incentivante.

Riduzioni: con riferimento al personale che ha prestato servizio per periodi parziali nell'anno il compenso sarà erogato in maniera proporzionale al periodo di effettiva presenza in servizio, a condizione comunque che l'attività sia svolta per un periodo superiore al mese.

Sono equiparate alle presenze le assenze per: ferie, legge n. 104/1992 limitatamente alle tre giornate di assenza mensili fruita dal dipendente per non più di due persone a cui è riconosciuta una invalidità ai sensi della Legge 104/1992 (compresa eventualmente la fruizione per se stessi) e alle ulteriori giornate straordinarie consentite durante il periodo COVID 19; maternità obbligatoria; interdizione anticipata; congedo di paternità; permessi lutto; donazione sangue; testimonianze ratione officii, infortuni sul lavoro, malattie riconosciute per causa di servizio, ricoveri ospedalieri, day ospital ed assenze relative a patologie gravi che richiedono terapie salvavita, periodi di convalescenza che seguono senza soluzione di continuità un ricovero o un intervento in day ospital, indipendentemente dalla loro durata per i quali è sufficiente una certificazione rilasciata anche dal medico curante, isolamento quarantenario obbligatorio disposto dalle autorità competenti causa Covid 19.

L'attribuzione dei compensi diretti al miglioramento dei servizi e ad incentivare la produttività è attuata in una unica soluzione annuale, dopo la verifica dei risultati, totali o parziali, conseguiti relativamente a:

- obiettivi generali fissati a livello di Ente;
- obiettivi specifici determinati per ciascun Servizio/U.O.;
- programmi di lavoro in attuazione di specifici obiettivi;
- attuazione di determinate attività di carattere particolare od eccezionale, richiedenti un significativo impegno di gruppo o individuale.

Il Segretario Generale e il Dirigente di Area, sentito anche il parere dei Capi Servizio, dopo la verifica dei risultati, attribuiscono la relativa valutazione a ciascun dipendente, comunicandola, poi, al dipendente medesimo. Entro 15 giorni dalla comunicazione della valutazione assegnata, i dipendenti possono presentare ricorso scritto al Segretario Generale. Il Segretario Generale, sentito il Dirigente di Area, si pronuncia sul ricorso entro i 15 giorni successivi.

Le valutazioni individuali sono considerate riservate e personali.

Il dipendente ha diritto di essere informato, a mezzo di incontri collettivi di Servizio o di U.O./Staff almeno semestrali, sull'andamento del Servizio/U.O./Staff di cui fa parte e sulle eventuali problematiche che potrebbero incidere sul livello della valutazione. L'informazione è un diritto del dipendente e un dovere per i dirigenti. La verifica periodica è strumentale alla

valutazione conclusiva ed ha lo scopo di indirizzare i collaboratori e correggere comportamenti non funzionali al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente.