



CAMERA DI COMMERCIO  
AREZZO-SIENA

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

**CAMERA DI COMMERCIO  
DI AREZZO-SIENA**

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

## Sommario

<i>Premessa</i> .....	3
1. <i>La Descrizione del Sistema</i> .....	5
1.1 <i>Caratteristiche della Camera di Commercio di Arezzo-Siena</i> .....	6
1.2 <i>La misurazione e la valutazione della performance organizzativa</i> .....	16
1.3 <i>La misurazione e la valutazione della performance individuale</i> .....	32
1.4 <i>La Trasparenza</i> .....	34
1.5 <i>Modalità per promuovere il miglioramento del sistema</i> .....	35
2. <i>Il processo</i> .....	36
2.1 <i>Le fasi</i> .....	36
2.2 <i>Tempi</i> .....	40
2.3 <i>Modalità</i> .....	40
3. <i>Soggetti e Responsabilità</i> .....	42
4. <i>Le procedure di conciliazione</i> .....	43
5. <i>Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti</i> .....	44
6. <i>Allegati</i> .....	47

## **Premessa**

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

Il Sistema di Misurazione si colloca all'interno del più ampio percorso di trasformazione richiesto alle pubbliche amministrazioni che, a vario livello, sono state 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.



La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Il Sistema di Misurazione è lo strumento che conferisce l'operatività a tale processo, andando a descrivere non solo l'assetto metodologico-organizzativo del sistema in essere ma anche la dinamicità richiesta per il suo funzionamento.

Esso 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 livelli interconnessi:

- 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, coordinate con la normativa di diretto riferimento delle Camere di Commercio (DPR n. 254 del 2005 e Legge n. 580 del 1993, 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 delibere della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (di seguito CIVIT oggi ANAC) e da quelle emanate da Unioncamere Nazionale, propone quindi il "Modello di Funzionamento" del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa ed individuale della Camera di Commercio di Arezzo-Siena, in grado di rispettare le esigenze organizzativo – gestionali ed il livello di maturità dei sistemi di pianificazione e controllo in essere (già patrimonio della singola Camera di Commercio come effetto dell'applicazione dei principi definiti dal DPR 254/05), nonché dare avvio al reale sviluppo del Ciclo di Gestione della Performance.

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

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

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

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:



## 1. La Descrizione del Sistema

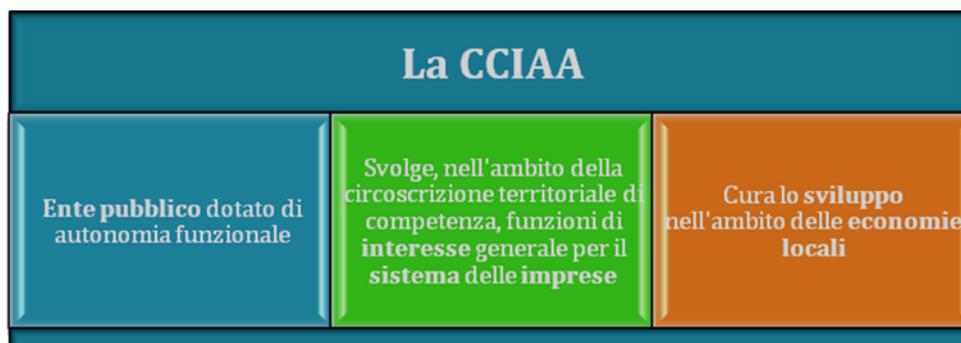
La presente sezione è funzionale alla descrizione delle principali variabili organizzativo-gestionali che caratterizzano la Camera di Commercio di Arezzo-Siena. L'analisi di tali variabili è, quindi, alla base della contestualizzazione dei principi di carattere generale come previsti dall'alternarsi della produzione normativa ed è volta alla definizione di un Sistema personalizzato, elemento imprescindibile per l'efficacia dei processi di miglioramento della performance.

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

## 1.1 Caratteristiche della Camera di Commercio di Arezzo-Siena

### Identikit istituzionale

L'art. 1 della Legge 580/93 recante "Riordinamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura" disegnava la Camera di Commercio Industria ed Artigianato quale:



Il Decreto Legislativo 15 febbraio 2010 n.23 potenziava e rafforzava il posizionamento istituzionale delle Camere, i compiti e le funzioni, la governance e le modalità organizzative. Con tale riforma le Camere di Commercio diventavano più autorevoli, *perché* inserite esplicitamente nel quadro delle istituzioni del Paese, più rappresentative, *perché* espressione più fedele dei sistemi imprenditoriali e delle economie locali, più efficienti, *perché* si valorizzava la dimensione di rete e l'ottimizzazione di risorse e dei costi .

Recentemente il D.Lgs. 219/2016 ha ridefinito le competenze delle Camere di Commercio, operando una precisazione ed una limitazione delle stesse. E' stato infatti abrogato l'art. 2 c. 1 della L. 580/1993 che attribuiva agli Enti Camerali funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese e delle economie locali.

Le attività delle Camere di Commercio si raggruppano attorno ad alcuni assi fondamentali:

- tenuta del Registro delle Imprese e sviluppo del fascicolo informatico d'impresa;
- tutela del consumatore e della fede pubblica con annessa vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti, metrologia legale, rilevazione dei prezzi;
- sostegno alla competitività delle imprese che si esplica nell'informazione ed assistenza alla creazione ed allo start-up d'impresa, nel supporto alle PMI per la preparazione ai mercati internazionali anche diffondendo nel territorio le iniziative di ICE-Agenzia e con esclusione di

attività promozionali dirette all'estero, nella valorizzazione del patrimonio culturale e nello sviluppo e promozione del turismo, in collaborazione con gli enti ed organismi competenti;

- orientamento al lavoro ed alle professioni anche in collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti, attraverso la tenuta del registro per l'Alternanza Scuola-Lavoro, la certificazione delle competenze, il supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro, il sostegno alla transizione dalla scuola e dall'università al lavoro.

Insieme a queste competenze dirette e principali, le Camere di Commercio possono svolgere:

- attività oggetto di convenzione con le Regioni ed altri soggetti pubblici e privati in materia di digitalizzazione, qualificazione aziendale e dei prodotti, risoluzione alternativa delle controversie;
- assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato.

Rispetto al passato c'è dunque un'indicazione puntuale e circoscritta delle funzioni esercitabili, inoltre si stabilisce un legame tra tipo di attività e finanziamento. Soltanto le attività primarie possono essere infatti sostenute facendo ricorso ai proventi del diritto annuale, mentre quelle svolte in convenzione, purché in presenza di cofinanziamento, hanno la stessa possibilità, che viene invece esclusa per i servizi a libero mercato.

Da quanto sopra discende la necessità di una revisione delle attività svolte dall'Ente per verificarne la fattibilità e nel caso dell'erogazione di servizi commerciali la congruità dei prezzi.

L'entrata a regime della legge, attraverso un processo di adattamento e di progettazione che dovrà muoversi tra gli evidenti rischi e le auspiccate opportunità introdotti dalla riforma, comporta un percorso complesso e cruciale che si articola in:

- azioni per il miglioramento della norma;
- interpretazione degli aspetti più critici;
- individuazione di nuove possibilità operative;
- "contratto" con gli attori del territorio circa le attività da privilegiare.

Nel quadro della riduzione del numero delle Camere di Commercio da 105 a 60, il 12 novembre 2018 è nato un nuovo ente dovuto all'accorpamento tra le CCIAA di Arezzo e Siena. Si prevedono comunque dodici-ventiquattro mesi per la completa unificazione dell'organizzazione della nuova struttura e l'armonizzazione delle procedure.

La legge di riforma impone con tutta evidenza al nuovo Ente un radicale riposizionamento strategico che riguarda la rielaborazione della propria mission e la conseguente definizione dell'organizzazione e delle risorse disponibili.

## I Valori

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena al fine di:

- creare condizioni favorevoli ad un equilibrato sviluppo sociale ed economico del territorio di competenza;
- supportare le imprese nell'accrescimento della loro competitività sui mercati;
- favorire l'introduzione delle innovazioni organizzative e tecnologiche;

svolge la propria azione nell'ambito di un quadro di principi etici e di valori, che guidano e costituiscono il faro dell'azione stessa.

Nello specifico, la Camera di Commercio di Arezzo-Siena riconosce quali paradigmi di riferimento del proprio agire i seguenti principi, che costituiscono il presupposto delle scelte strategiche degli organi camerali ed orientano i comportamenti operativi di coloro che sono coinvolti nella gestione dell'Ente:

- **funzionalità, efficacia, efficienza, economicità** della gestione;
- garanzia dell'**imparzialità** e della **trasparenza** e **semplificazione** dell'azione amministrativa;
- **professionalità, responsabilità e pari opportunità** tra uomini e donne;
- **qualità** dell'azione amministrativa e dei servizi resi.



## Il Networking Camerale – Relazioni di Sistema

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena opera nell'ambito di una **rete di relazioni istituzionali** che coinvolgono non solo i soggetti afferenti al sistema camerale, ma anche altri soggetti pubblici e privati presenti sul territorio.

La fitta rete di relazioni istituzionali consente, grazie ad un dialogo privilegiato, di elaborare **strategie comuni** nonché di definire i **piani di intervento più adeguati** per favorire il continuo sviluppo del territorio in termini di politiche di promozione e di tutela, evitando la dispersione delle risorse.

Tale rete di relazioni istituzionali in cui è inserita la Camera di Commercio di Arezzo-Siena può essere rappresentata mediante la mappa di seguito riportata:



## Il Sistema locale

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena partecipa alla formulazione delle principali politiche per lo sviluppo economico provinciale e per la crescita del suo tessuto economico e civile. Tale compito è svolto d'intesa con le **associazioni di categoria**, gli **ordini professionali**, le **associazioni di tutela dei consumatori e degli utenti**, i **sindacati** e con gli altri attori pubblici locali, quali la **Regione Toscana**, la **Provincia di Arezzo e Siena**, con cui si condividono diverse azioni di sviluppo nel rispetto delle reciproche competenze, gli altri **Enti locali** e le **Istituzioni Universitarie**.

Enti Partner	Iniziativa
Comuni	Sostegno ad eventi culturali e promozionali locali
Associazioni di categoria	Piano Promozionale per eccellenze del territorio e filiere economiche
Associazioni di categoria, vari Comuni delle Province di Arezzo e Siena	Manifestazioni nazionali e internazionali Progetti di animazione Centri Storici e Valorizzazione Turistica
Azienda Speciale Arezzo Sviluppo, Provincia, Regione	Attività formativa obbligatoria, apprendistato professionalizzante
PROMOSIENA	Azione formativa e di supporto delle aziende all'Internazionalizzazione
Agenzia delle Dogane (Protocollo d'Intesa - conformità prodotti) Unioncamere - Ministero Sviluppo Economico (Protocollo d'Intesa - Convenzione - conformità prodotti e Altri controlli)	Protocollo d'Intesa per verifiche conformità prodotti e controlli ispettivi
Istituti Secondari Superiori, Associazioni di categoria	Progetto Alternanza Scuola- Lavoro, Scuola d'impresa, Maestro Artigiano
Polo Universitario Aretino - Università di Siena	Iniziative per adeguamento dell'offerta universitaria ed orientamento

## Il Sistema camerale

Uno dei principali elementi innovativi della revisione della L. n. 580/1993 operata dal D.Lgs. n. 23/2010 ha riguardato il riconoscimento normativo del «**Sistema Camerale**», di cui fanno parte, oltre alle Camere di Commercio italiane, le Camere di Commercio all'estero, quelle estere in Italia, le Aziende Speciali, le Unioni regionali, l'Unioncamere Nazionale e le strutture di sistema.

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena opera già da tempo nello sviluppo e nel potenziamento delle relazioni di rete, riconoscendo l'importanza del network camerale: tale **rete sinergica, unica** nel panorama delle pubbliche amministrazioni, favorisce la **condivisione del know-how e delle competenze** per realizzare iniziative progettuali congiunte e, pertanto, maggiormente efficaci e destinate al successo.

Lo sviluppo ed il potenziamento delle relazioni all'interno del network, quindi, offre opportunità preziose, funzionali non solo a favorire ed aiutare la realizzazione delle strategie camerali, ma anche all'efficienza gestionale per lo sfruttamento delle economie di scala.

**Le Camere di Commercio Italiane all'estero** sono associazioni a carattere volontario di operatori ed imprese con sede nelle principali città del mondo, finalizzate ad agevolare le relazioni economiche con le imprese straniere interessate al mercato italiano e viceversa.

**Le Camere di Commercio italo-estere** realizzano attività ed offrono servizi per favorire l'ingresso delle imprese italiane sui mercati esteri e viceversa. A **livello europeo** il sistema camerale è rappresentato dall'associazione **Eurochambres**.

## L'Assetto Istituzionale e la Struttura Organizzativa

Nello svolgimento delle proprie funzioni la Camera di Commercio di Arezzo-Siena si compone di un assetto organizzativo così sviluppato:

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

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

### Indirizzo e Controllo

Il **Presidente** guida la politica generale dell'Ente camerale e ne ha la rappresentanza legale ed istituzionale. Convoca e presiede sia il Consiglio che la Giunta. Viene eletto dal Consiglio, con il quale condivide la durata della carica, e può essere rieletto due volte.

Il **Consiglio** è l'organo rappresentativo delle forze produttive del territorio; determina gli indirizzi dell'azione dell'Ente e ne verifica l'attuazione. Le funzioni attribuite al Consiglio dalla Legge n. 580/1993, così come riformata nel 2010 e nel 2016, riguardano:

- l'elezione della Giunta e del Presidente;
- la nomina del Collegio dei Revisori dei Conti;
- la predisposizione e la deliberazione dello Statuto camerale;
- la determinazione degli indirizzi generali e del programma pluriennale dell'Ente;
- l'approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica, del Preventivo Economico annuale e del Bilancio di esercizio.

La **Giunta** è l'organo politico esecutivo della Camera di Commercio, eletto in seno al Consiglio e ne condivide la durata.

Oltre a predisporre, per l'approvazione da parte del Consiglio, la Relazione Previsionale e Programmatica, il Preventivo Economico, il suo aggiornamento ed il Bilancio di esercizio, la Giunta:

- adotta i provvedimenti necessari per la realizzazione del programma di attività;
- delibera sulla partecipazione a consorzi, società ed associazioni e sulla costituzione di aziende speciali;
- adotta ogni altro atto per l'espletamento delle funzioni e delle attività che non rientri nelle competenze riservate al Consiglio o al Presidente.

**L'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (OIV)** è un soggetto nominato dall'Organo di indirizzo politico-amministrativo. Svolge in modo indipendente alcune importanti funzioni nel processo di misurazione e valutazione della performance, in particolare:

- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi;
- Valida la relazione sulla performance di cui all' art. 10, ma a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara, e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali;
- Assicura la visibilità della relazione attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- Garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, prestando particolare attenzione alla significativa differenziazione dei giudizi anche al fine di evitare forme di incentivazione a pioggia;
- Procede alla validazione della relazione sulla performance, tenendo conto anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali secondo le metodologie indicate nel sistema di valutazione
- Verifica l'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione.
- Segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico amministrativo anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare assetto, organizzazione e risorse disponibili.
- Valuta le variazioni verificatesi durante l'anno in riferimento agli obiettivi, indicatori e target, inseriti nella Relazione sulla Performance, ai fini della sua validazione.
- Esprime parere vincolante in coerenza con gli indirizzi stabiliti dal Dipartimento della Funzione Pubblica sull'adozione del sistema di misurazione e valutazione.
- In caso di riscontro di gravi irregolarità effettua ogni opportuna segnalazione agli organi competenti.

Il **Collegio dei Revisori dei Conti** è l'organo di controllo della regolarità amministrativo-contabile ed è composto da **tre membri** designati dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, dal Ministero dello Sviluppo Economico e dal Presidente della Regione. Dura in carica quattro anni.

### **Direzione Amministrativa**

La Direzione amministrativa della Camera di Commercio spetta al **Segretario Generale** che coordina l'attività dell'Ente nel suo complesso e attua con autonomi poteri di spesa e di organizzazione i programmi definiti dal Consiglio e dalla Giunta.

Alla **Dirigenza** spetta l'adozione degli atti e dei provvedimenti amministrativi, compresi gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, la gestione tecnica ed amministrativa mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. I dirigenti sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.

### **Gestione ed Esecuzione**

Con riferimento alla struttura tecnico-organizzativa della Camera di Commercio di Arezzo-Siena, si rimanda ad una rappresentazione analitica in allegato (Allegato 1).

Si specifica che la struttura organizzativa della Camera di Commercio di Arezzo-Siena presenta un assetto che si articola in: Aree, Settori, Servizi ed Uffici.

Le **Aree** istituite dalla Giunta su proposta del Segretario Generale, costituiscono unità organizzative di massimo livello, sviluppano funzioni a rilevanza esterna o di supporto per l'attività dell'Ente e sono individuate sulla base delle principali tipologie di intervento dell'Ente. Le Aree dispongono di un elevato grado di autonomia progettuale ed operativa nell'ambito degli indirizzi dati dagli organi di governo dell'Ente, nonché di tutte le risorse e le competenze necessarie al raggiungimento dei risultati, nel rispetto dei vincoli di efficienza e di economicità complessive dell'Ente.

**Servizi:** costituiscono strutture responsabili della produzione ed erogazione di specifiche prestazioni all'interno del Settore/Area nella quale è inserito e dispongono di un elevato grado di autonomia operativa nell'ambito degli indirizzi formulati dal Dirigente di Area. Possono assumere la forma di unità organizzative complesse, di norma articolate in una pluralità di unità operative, oppure possono riferirsi all'esercizio di un insieme di funzioni ad elevato grado di specializzazione.

**Uffici:** unità operative di base, caratterizzate dall'espletamento di funzioni omogenee o di un particolare servizio con rilevanza interna ed esterna. Il grado di complessità degli Uffici può variare in relazione alla

gamma delle funzioni espletate o alla tipologia dei servizi prestati, di norma sono collocati nell'ambito dei Servizi.

L'organizzazione della Camera di Commercio di Arezzo-Siena si ispira, tra l'altro, ai seguenti criteri generali:

- centralità delle esigenze degli utenti e capacità di adeguamento della struttura alle stesse;
- piena valorizzazione delle risorse umane;
- economicità e flessibilità gestionale;
- sviluppo delle attività dell'Ente, secondo il ciclo di gestione della performance, nell'ambito della rete integrata del sistema camerale;
- costante valutazione dei risultati conseguiti in conformità ai principi di trasparenza, efficienza, economicità e controllo di gestione<sup>1</sup>.

### La dimensione operativa

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena, nel perseguire i propri fini istituzionali, si avvale della propria Azienda Speciale Arezzo Sviluppo e di PROMOSIENA, società a totale partecipazione della Camera di Commercio.

Azienda Speciale AREZZO SVILUPPO	
FORMAZIONE	Regolazione del mercato - Metalli preziosi
Progettazione e realizzazione di iniziative volte alla formazione e all'aggiornamento professionale degli imprenditori nei settori produttivi dell'industria, del commercio, dell'artigianato e dell'agricoltura.	L'Azienda si occupa essenzialmente del laboratorio di analisi chimico-fisiche dei metalli preziosi, della consulenza e della ricerca tecnologica a favore del settore orafa argentiero, nonché della promozione e valorizzazione della produzione locale attraverso controlli eseguiti presso produttori da parte del laboratorio.
Formazione imprenditoriale: si occupa dell'organizzazione di corsi di aggiornamento per titolari d'impresa su tematiche riguardanti il management, la comunicazione, le lingue straniere, ecc.	
Formazione professionale: si occupa dell'organizzazione di interventi formativi finalizzati al raggiungimento di professionalità necessarie per l'inserimento nel mondo del lavoro.	Mission: aumentare il livello di fiducia tra produttori, grossisti e dettaglianti nel settore orafa-argentiero e mettere la propria decennale esperienza a disposizione di quanti vogliono ottenere risultati analitici sicuri, certificazioni di lotti, certificazioni aggiuntive delle aziende, informazioni sulla legislazione nazionale e comunitaria del settore di riferimento.
Corsi abilitanti: si occupa dell'organizzazione di corsi professionali abilitanti e obbligatori per l'esercizio della somministrazione di alimenti e bevande nei pubblici esercizi, le attività ricettive, agenti e rappresentanti di commercio e agenti affari in mediazione.	

<sup>1</sup> Si rimanda per un approfondimento al "Regolamento di organizzazione della Camera di Commercio di Arezzo-Siena" per la rappresentazione dell'ordinamento interno.

PROMOSIENA	<p>Supportare e stimolare le aziende locali nel loro posizionamento nel mercato nazionale ed internazionale</p> <p>•Missioni commerciali, fiere, incoming, workshop: Per rafforzare ed ampliare la presenza delle aziende del territorio sul mercato italiano ed internazionale PROMOSIENA offre supporto organizzativo e logistico nella partecipazione a fiere, workshop, incoming e missioni commerciali. A seguito di un'approfondita analisi dei mercati e dei canali di distribuzione organizza incontri business to business tra buyers ed imprenditori senesi.</p> <p>•Seminari: PROMOSIENA, interpretando le esigenze degli imprenditori locali, organizza una serie di seminari ed incontri informativi volti a fornire un aiuto concreto relativo alla risoluzione delle più comuni problematiche inerenti l'import e l'export. Per un buon posizionamento nel mercato globale il valore che assume l'informazione ha un'importanza strategica. E' proprio per questo che i seminari, tenuti da esperti del settore, sono improntati per fornire competenze facilmente fruibili.</p> <p>•Assistenza Specialistica: PROMOSIENA è in grado di fornire alle imprese un servizio di consulenza per la gestione dei diversi aspetti legati alle operazioni con l'estero o per la ricerca di informazioni dettagliate sui mercati avvalendosi delle competenze degli uffici ICE all'estero.</p>
------------	--

### Portafoglio delle attività e dei servizi

La presente sezione è dedicata alla descrizione del portafoglio delle attività e dei servizi erogati da parte della Camera di Commercio di Arezzo-Siena nell'esercizio del suo ruolo istituzionale.

Nell'esercizio delle proprie funzioni, la Camera di Commercio di Arezzo-Siena 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.

Si propone di seguito una breve descrizione delle principali macro-attività e servizi erogati

Processi Primari	SEMPLIFICAZIONE E TRASPARENZA
	TUTELA E LEGALITÀ
	INTERNAZIONALIZZAZIONE
	DIGITALIZZAZIONE
	TURISMO E CULTURA
	ORIENTAMENTO AL LAVORO ED ALLE PROFESSIONI
	AMBIENTE E SVILUPPO SOSTENIBILE
	SVILUPPO E QUALIFICAZIONE AZIENDALE E DEI PRODOTTI

Processi di Supporto	COMUNICAZIONE
	ORGANI CAMERALI, RAPPORTI ISTITUZIONALI E RELAZIONI CON IL SISTEMA ALLARGATO
	PIANIFICAZIONE, MONITORAGGIO E CONTROLLO DELL'ENTE
	ACQUISTI, PATRIMONIO E SERVIZI DI SEDE
	BILANCIO E FINANZA
	RISORSE UMANE

## 1.2 La misurazione e la valutazione della performance organizzativa

### 1.2.1 - Finalità

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

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

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

Tali elementi hanno condotto la Camera di Commercio di Arezzo-Siena all'adozione del presente Sistema di Misurazione che, al fine di garantire un effettivo miglioramento della performance dell'ente, si sviluppa su due distinti ed interconnessi livelli:

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

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

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

Nel descrivere il Sistema di Misurazione e valutazione adottato dalla Camera di Commercio di Arezzo-Siena si propone un approfondimento circa le scelte metodologiche operate, con riferimento al loro livello di consolidamento, nonché ai principali strumenti per lo sviluppo dei momenti di misurazione e valutazione, ossia gli indicatori della performance organizzativa.

### 1.2.2 - Principi

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena, al fine di:

- allineare costantemente i piani operativi agli indirizzi strategici;
- valutare l'andamento dell'ente attraverso un monitoraggio in itinere;
- favorire la responsabilizzazione del personale;
- collegare il raggiungimento degli obiettivi ad un sistema di incentivazione premiante;

adotta un Sistema di Misurazione e Valutazione che, nel rispetto di quanto definito dalla normativa, è strutturato al fine di ricoprire in modo trasversale ed integrato gli ambiti della performance richiamati dall'art.8 del D.Lgs. 150/09 e successive modificazioni ed integrazioni.

Si propone di seguito una breve sintesi dei principi ai quali tende il Sistema di Misurazione e valutazione della Camera di Commercio di Arezzo-Siena, il cui rispetto diventa elemento cardine e di guida per lo sviluppo di una gestione orientata alla performance.

Si specifica che la Camera di Commercio di Arezzo-Siena provvede ad attivare forme di

Ambiti_Art.8_D.Lgs. 150/09	Elementi	Sistema di Misurazione e Valutazione_D.Lgs. 150/09
a) - L'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività	Grado di Attuazione delle Strategie e livello di soddisfazione dei portatori di interesse - <b>Outcome - Efficacia esterna</b>	
b)- L'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;	Grado di raggiungimento degli obiettivi programmati - <b>Efficacia interna</b>	
c) - La rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;	Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi della Camera - <b>Qualità percepita</b>	
d) - La modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;	Modernizzazione e miglioramento dell'organizzazione dei processi e delle competenze professionali - <b>Qualità Interna</b>	
e) Lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con il territorio ed i soggetti interessati <b>Fiducia - Efficacia Esterna</b>	
f) L'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;	Ottimizzazione del rapporto tra risorse e risultati, contenimento riduzione dei costi - <b>Efficienza</b>	
g) La qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	Rispetto del livello di standard definito - <b>Qualità Erogata - Qualità Percepita</b>	
h) Il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	<b>Benessere Organizzativo - Efficacia</b>	

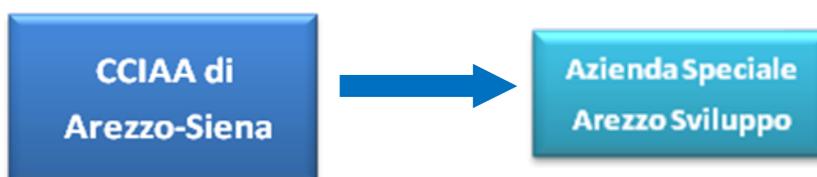
implementazione delle metodologie riportate di seguito, al fine di giungere alla piena copertura degli ambiti di cui sotto mediante l'operatività del Sistema "a regime". Si rimanda all'Allegato 3 per la declinazione dello sviluppo temporale di implementazione per la graduale copertura degli ambiti.

### **Perimetro di estensione dell'attività di misurazione e valutazione**

Come già specificato, il Sistema di Misurazione e Valutazione svolge la propria funzione a supporto dei processi decisionali dell'Ente Camerale fornendo dati ed informazioni in relazione tanto alle condizioni organizzative interne quanto alle condizioni ambientali esterne.

E' pertanto seguendo tale logica ed approccio che la Camera di Commercio di Arezzo-Siena nel definire il proprio perimetro di misurazione e valutazione ha adottato un approccio di "sistema allargato", che coinvolge, quindi, l'insieme degli enti strumentali dell'Ente Camerale, rispetto ai quali lo stesso esercita un ruolo rilevante di governo.

Il perimetro di misurazione e valutazione, pertanto, si presenta come segue:



#### **1.2.3 - Le metodologie adottate**

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

Mediante l'implementazione della BSC la Camera di Commercio di Arezzo-Siena garantisce la continuità e la ciclicità richiesta dal Ciclo di Gestione della Performance mediante la declinazione degli obiettivi strategici definiti prima in sede di Programma Pluriennale e poi in sede di RPP in obiettivi operativi misurati attraverso l'individuazione di indicatori assegnati, secondo un processo a cascata, ai responsabili dei singoli servizi e, infine, nuovamente articolati a livello di ogni ufficio che compone

ciascun servizio al fine di garantire corrispondenza tra la performance dell'intero ente e quella delle singole aree/unità organizzative.

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

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

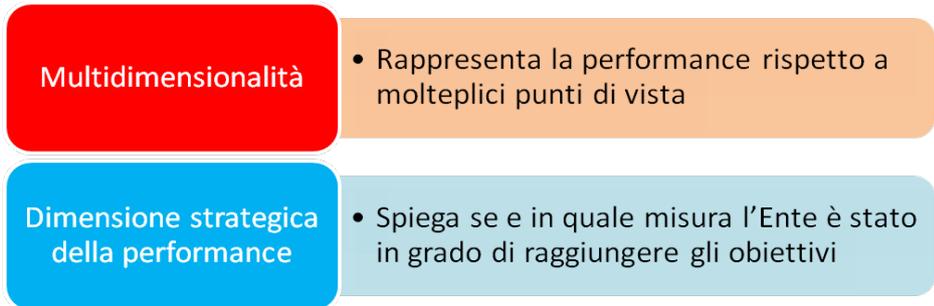


### 1.2.3.1 - La Balanced Scorecard

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena mediante lo sviluppo delle BSC è in grado di ottenere una visione trasversale della gestione, nonché di pianificare, programmare, controllare la gestione stessa in un'ottica strategica, consentendo un monitoraggio continuo della direzione di marcia, la verifica e il controllo dei risultati raggiunti e, in itinere, il riallineamento con la strategia, in caso di discostamento da essa, con le opportune azioni correttive.

**Aspetti Metodologici della BSC**

**La dimensione strategica**



**Ottica multidimensionale**



Nella BSC la Strategia è rappresentata tramite la Mappa strategica che espone i legami tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale dell'Ente, le priorità politiche degli amministratori, le Aree strategiche, gli obiettivi strategici, i piani operativi e gli indicatori (Albero della Performance) per una descrizione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance.

Avviene una integrazione tra gestione strategica e gestione operativa e una responsabilizzazione dei risultati tramite una chiara definizione dei contributi dei singoli titolari di Centri di responsabilità nella realizzazione degli obiettivi dell'Ente. Tramite il cascading i dirigenti e il personale delle diverse unità

organizzative sono chiamati al raggiungimento di obiettivi di breve termine collegati a obiettivi strategici di più lungo periodo.

Attraverso lo sviluppo di un cruscotto strategico è possibile ottenere una valutazione e rappresentazione integrata esaustiva del livello di performance atteso e realizzato, con evidenziazione di eventuali scostamenti in modo da effettuare gli opportuni interventi correttivi.

## Lo sviluppo

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

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



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

La prima fase di costruzione del processo di implementazione della Balanced Scorecard richiede la definizione dell'architettura logica del sistema (Mappa Strategica) con particolare riferimento all'individuazione delle diverse **prospettive di analisi**, partendo dalle classiche quattro prospettive (clienti/utenti, economico-

finanziario, processi interni, crescita e apprendimento) individuando quelle che maggiormente possono rappresentare la strategia dell'ente e i relativi driver di risultato.

Infatti le prospettive forniscono la base di articolazione della mappa strategica, finalizzata a declinare gli obiettivi strategici in diversi ambiti di performance sui quali orientare l'azione camerale nel rispetto della multidimensionalità della stessa:

- **Imprese, Territorio e Consumatori:** prospettiva orientata a misurare il grado di soddisfazione del tessuto economico-sociale, valutando la capacità dell'Ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti, al fine di garantire la piena soddisfazione delle esigenze e delle aspettative.
- **Processi Interni:** prospettiva orientata ad individuare il grado di efficienza ed efficacia con il quale l'Ente gestisce e controlla i processi interni, mediante l'ottimizzazione di quelli esistenti ed la definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici.
- **Innovazione e Crescita:** prospettiva volta alla valorizzazione delle potenzialità interne dell'Ente per una crescita del personale in termini di competenze e motivazione nonché al potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto.
- **Economico-Finanziaria:** prospettiva orientata al monitoraggio degli aspetti economico-finanziari in relazione alla programmazione strategica volta, quindi, a valutare la gestione dell'Ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio e il rispetto delle risorse destinate ai vari obiettivi strategici.



## 2.Descrizione della Strategia (Mappa Strategica)

Seconda fase nell'implementazione della BSC è la realizzazione della **mappa strategica** con le relative relazioni causa effetto. Nella redazione della Mappa Strategica la Camera di Commercio di Arezzo-Siena individua, dalla lettura del Programma Pluriennale e dalla sua declinazione annuale RPP, gli obiettivi strategici (misurabili) e fattori critici di successo, il cui perseguimento risulta funzionale alla realizzazione della propria vision. Nel processo di traduzione della strategia in termini operativi la Camera di Commercio di Arezzo-Siena procede al disegno della "mappa strategica" di Ente e successiva declinazione in obiettivi strategici

articolati nelle diverse prospettive di analisi, nonché al sistema di relazioni causa-effetto tra gli obiettivi che concorrono al processo di creazione del valore.

Di seguito la **Mappa Strategica** della Camera di Commercio di Arezzo-Siena, che evidenzia le **relazioni esistenti** tra **Vision, Aree Strategiche** ed **Obiettivi Strategici**.

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena si è candidata ad assumere un ruolo decisivo nello sviluppo economico e sociale del territorio di competenza, supportando le imprese nell'accrescimento della loro competitività sui mercati, aprendosi verso le innovazioni organizzative e tecnologiche e valorizzando le risorse endogene del territorio medesimo, caratterizzando con valore aggiunto il peso di una presenza attiva nei campi della formazione, della promozione, del marketing territoriale, della comunicazione, dell'internazionalizzazione, del sostegno all'innovazione tecnologica ed alla ricerca.

	1 - La CCIAA al servizio delle imprese ed a tutela dei consumatori	2 - La CCIAA per lo sviluppo economico e culturale dell'Area vasta
Imprese, Territorio e Consumatori	1. Verso una P.A. semplice, digitale ed efficiente	3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate
	2. Per un sistema coeso, trasparente e sostenibile	4. Un territorio attrattivo ed integrato
		5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo
Processi Interni	6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale	
Innovazione e Crescita	6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale	
Economico-Finanziaria	6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale	

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

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

Al fine di garantire un monitoraggio continuo della performance dell'Amministrazione anche ai fini dell'individuazione degli interventi correttivi in corso di esercizio gli indicatori individuati devono essere in grado di rappresentare tutte le azioni messe in atto dalle diverse aree camerali per il raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati. Nella costruzione del cruscotto, contestualmente alla definizione degli indicatori si procede alla definizione dei target e degli intervalli di variazione grazie ai quali la Camera di Commercio è in

grado, a consuntivo e per periodi di tempo infrannuali, di rilevare lo scostamento tra i valori attesi e quelli effettivamente realizzati ed effettuare le opportune valutazioni. Si rimanda all'Allegato 1 per un'esemplificazione dello schema di cruscotto BSC adottato da parte della Camera di Commercio di Arezzo-Siena.

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

Nella costruzione della BSC, la Camera di Commercio procede all'allineamento della strategia alla gestione operativa al fine di garantire continuità tra le stesse mediante: il **cascading degli obiettivi** seguendo la "Logica ad albero".

Partendo dalla strategia e dalla BSC a livello di Ente, la Camera di Commercio di Arezzo-Siena raggiunge l'allineamento attraverso la definizione di opportuni cruscotti di indicatori in grado di monitorare il raggiungimento degli obiettivi a livello di ciascuna Area organizzativa. In questo modo si rendono evidenti gli sforzi profusi dai singoli titolari di Centri di responsabilità per la realizzazione degli obiettivi strategici di ente. Attraverso il cascading i dirigenti e i responsabili dei diversi uffici sono responsabilizzati verso il raggiungimento di obiettivi di breve termine utili, poiché collegati, al raggiungimento di obiettivi strategici di lungo periodo.



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

La matrice di seguito riportata consente di dimostrare come la BSC in fase di implementazione garantisca il pieno rispetto dei **principi di riferimento** enunciati dalla Delibera 104/2010 CIVIT.

Principi di Riferimento	Metodologia	Strumento	Caratteristiche
1. Consentire la misurazione, valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance atteso e realizzato, con evidenziazione di eventuali scostamenti	BSC	Cruscotto Ente-Area / Scheda Obiettivi	Esplicitazione di: Obiettivi - Indicatori - Target - Risultato Realizzato e Percentuale di realizzazione (sui diversi livelli dell'organizzazione)
2. Consentire un'analisi approfondita della cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio	BSC	Cruscotto Ente-Area / Scheda Obiettivi	Logica "a cannocchiale" multilivello con analisi degli scostamenti
3. Consentire un monitoraggio continuo della performance dell'Amministrazione anche ai fini dell'individuazione degli interventi correttivi in corso di esercizio	BSC	Cruscotto Ente-Area / Scheda Obiettivi	Step di monitoraggio periodico: Obiettivi - Indicatori - Target - Risultato Realizzato e Percentuale di realizzazione (sui diversi livelli dell'organizzazione) e feedback/assestamento
4. Assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa	BSC	Cruscotto Ente-Area / Scheda Obiettivi	Produzione di Report multidestinatario-multilivello (</> sintesi)
5. Promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance	BSC	Cruscotto Ente-Area / Scheda Obiettivi	Diretto collegamento Cruscotto - Report - ulteriori ed eventuali schede di programmazione e Budget Direzionale
6. Esplicitare la responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata	BSC	Cruscotto Area / Scheda Obiettivi	Logica "a cannocchiale" con Responsabilizzazione su parametri obiettivo
7. Assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili	BSC	Cruscotto Area / Scheda Obiettivi	Logica "a cannocchiale" con Responsabilizzazione su parametri obiettivo

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

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

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

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena ha implementato nel tempo una serie di metodologie funzionali in un primo momento ad avviare, e conseguentemente a sviluppare a regime la misurazione della performance organizzativa, tali metodologie si inseriscono nell'ambito del sistema in oggetto al fine di garantire completezza, integrità e trasversalità alla misurazione e valutazione, anche in ottica di continuità del processo e del sistema.

#### BENCHMARKING

Ai fini del monitoraggio della performance la Camera di Commercio di Arezzo-Siena impiega un sistema di Benchmarking.

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

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena riconosce nel Benchmarking un importante strumento attraverso il quale, tramite il confronto e l'apprendimento, è in grado di:

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

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena utilizza il sistema di Benchmarking «**Pareto**» sviluppato dall'Unione Nazionale delle Camere di Commercio secondo i dettami dell'art.35, comma 6 del DPR 254/05: "Gli indicatori di efficienza, efficacia e qualità dei servizi al fine di consentire il confronto tra le camere di commercio sono elaborati utilizzando degli standard di calcolo comuni a tutte le camere di commercio. A tale fine e' istituita presso l'Unione italiana delle camere di commercio un'apposita commissione."

Al fine di migliorare il controllo strategico e la programmazione annuale degli enti camerali, nell'ottica del miglioramento e della confrontabilità dei risultati, il sistema Pareto elabora e fornisce indicatori di efficienza ed efficacia, nonché economico-finanziari, con diversi cluster di riferimento: dimensionali, regionali e nazionali e costituisce un valido strumento in quanto:

- il management camerale (dirigenti e amministratori) è entrato in possesso di informazioni utili per il processo di programmazione e di controllo;

- l'Organismo Interno di Valutazione (OIV), è stato supportato nella propria attività istituzionale di monitoraggio e valutazione avendo a disposizione dei validi termini di confronto esterni alla realtà esaminata;
- costituisce un importante ausilio ai processi di programmazione e controllo della performance fornendo informazioni utili per lo sviluppo e l'implementazione della BSC.

Infatti, dal punto di vista operativo, il confronto con amministrazioni omologhe stimola l'orientamento e la successiva misurazione della strategia su parametri confrontabili in ottica di miglioramento temporale.

## CUSTOMER SATISFACTION

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena utilizza secondo periodicità variabile strumenti di Customer Satisfaction al fine di individuare le aree di criticità inerenti all'erogazione dei servizi nei confronti dell'utenza per guidare la programmazione dei processi di miglioramento degli stessi.

In tal senso l'Ente promuove interventi mirati e guidati da un forte orientamento nei confronti dell'utenza, nella consapevolezza dell'importanza del giudizio della stessa per orientare le scelte dell'amministrazione circa l'erogazione di servizi. L'implementazione di metodologie di valutazione della qualità percepita consentono di misurare la corrispondenza tra i livelli di servizi offerti e le aspettative dell'utenza, nonché di effettuare in modo indiretto un controllo sull'operato nell'erogazione degli stessi al fine di promuovere meccanismi di miglioramento, oltre ad una reale e fattiva condivisione delle possibili chiavi di successo per la fornitura di servizi qualitativamente elevati.

Il legame tra la soddisfazione e la qualità può essere espresso attraverso la seguente equazione:

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

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena mediante la Customer Satisfaction è in grado di conoscere e comprendere in modo dinamico i bisogni dei destinatari ultimi delle proprie attività e riprogettare sia le politiche che il sistema di erogazione dei servizi secondo un approccio di "elasticità strategica".

La Customer Satisfaction diventa pertanto uno strumento di supporto al controllo e alla pianificazione strategica, facendo confluire i dati derivanti dal suo sviluppo all'interno della BSC, offrendo parametri utili per valutare la performance realizzata e l'efficacia della strategia intrapresa in termini di valore creato. Nello specifico la Camera di Commercio di Arezzo-Siena realizza indagini di CS rivolte all'utenza esterna in relazione:

- al Servizio Polifunzionale al Pubblico;
- al Servizio Regolazione del Mercato;

- al Servizio Metrico;
- ai Servizi “Alternanza Scuola-Lavoro”;
- al Servizio Mediazione e Conciliazione;
- all’attività di formazione svolta dall’Azienda Speciale Arezzo Sviluppo;
- al sito camerale.

Oltre alle indagini rivolte all’esterno, vengono attivate periodiche iniziative di monitoraggio rivolte all’utenza interna, sia per individuare aspetti peculiari o temi generali che caratterizzano la qualità del clima lavorativo, sia per garantire ad ogni dipendente specifici momenti in cui possa trasmettere il livello di soddisfazione dell’attività lavorativa effettuata, le proprie aspettative per il futuro e le esigenze formative.

## **SISTEMI DI GESTIONE DELLA QUALITÀ**

L’implementazione di un Sistema di Gestione della Qualità ha come obiettivo strategico principale e generale quello di ottenere la completa soddisfazione delle esigenze dell’utenza, sia espresse, sia non espresse, e di mantenere un livello di reputazione “primario” in tema di qualità. In tal senso l’utente destinatario dei servizi erogati diventa elemento centrale di qualsiasi processo, dalla pianificazione alla rendicontazione.

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena ha avviato un percorso per mappare e verificare tutti i processi amministrativi e gestionali interni, secondo la norma UNI EN ISO 9001, in una logica di miglioramento continuo. Il 24 marzo 2004 la Camera di Commercio di Arezzo-Siena ha ottenuto la certificazione di qualità UN EN ISO 9001: Vision 2000 per tutti i servizi erogati, primo Ente camerale in Italia ad aver raggiunto un simile traguardo senza passaggi intermedi. Da tale data il Sistema di Qualità dell’Ente è sottoposto a visite periodiche triennali finalizzate alla riconferma della certificazione, e annuali di sorveglianza. Il Sistema di Qualità dell’Ente, strutturato attraverso una metodologia a cartelle condivise, si integra con le altre metodologie indirizzate alla misurazione e valutazione della performance (BSC e Benchmarking). L’integrazione di questi elementi permette agli Amministratori ed alla Dirigenza di disporre di un completo ed articolato cruscotto di controllo delle attività, dei tempi, dei metodi e dell’impiego delle risorse onde effettuare le dovute azioni correttive sulle eventuali criticità che possono sorgere in sede di controllo intermedio e consuntivo.

Tale approccio consente inoltre di orientare l’attività verso una ottica di efficacia ed efficienza, responsabilizzando tutto il personale.

## IL PROJECT MANAGEMENT

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena adotta specifici strumenti inerenti alla metodologia di Project Management, al fine di monitorare lo sviluppo di particolari obiettivi che assumono dimensione progettuale caratterizzata da:

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

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

L'attività di natura progettuale, per le proprie caratteristiche, risulta particolarmente complessa, pertanto la misurazione e valutazione del relativo livello di realizzazione può essere difficilmente riconducibile ad un unico o più indicatori di performance. Il progetto si disarticola in fasi ed in singole attività, richiedendo il coinvolgimento di differenti risorse, la cui realizzazione viene agevolmente monitorata mediante una valutazione del livello di rispetto di una specifica calendarizzazione.

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena, per la gestione, misurazione e valutazione dell'attività di natura progettuale impiega una delle tecniche più conosciute ed efficaci per la programmazione e gestione dell'avanzamento dei progetti: il diagramma di Gantt che a sua volta viene collegato a specifici strumenti di programmazione e controllo che integrano le schede di programmazione annuale (rientranti nello sviluppo della BSC) con specifiche schede progetto (Allegato 2).

## LA RENDICONTAZIONE SOCIALE

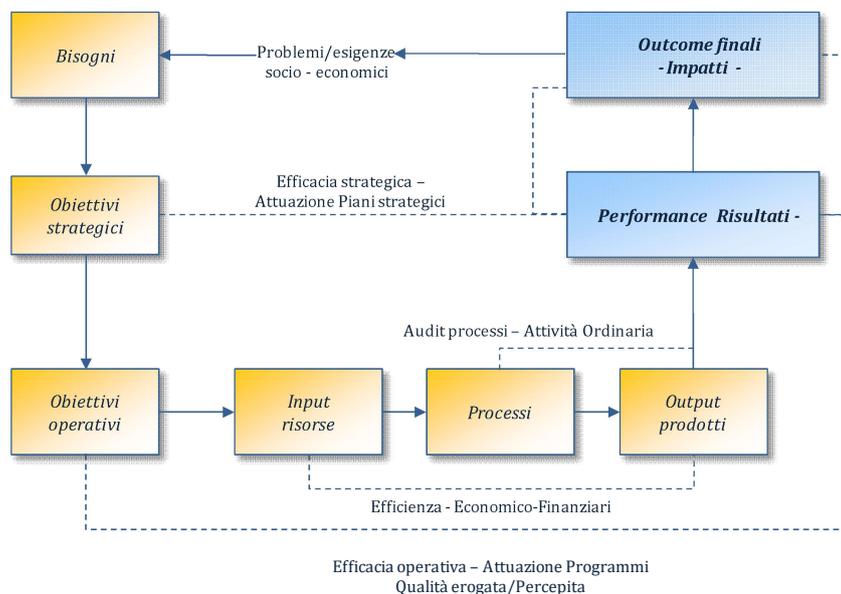
La Camera di Commercio di Arezzo-Siena impiega nell'ambito del proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della performance strumenti di rendicontazione sociale al fine di descrivere nei confronti dei propri Stakeholder le modalità di reperimento e di impiego delle risorse nonché le relative ricadute sociali.

Gli strumenti di rendicontazione sociale consentono alla Camera di Commercio di essere accountable nei confronti dei propri portatori di interesse, rendendo conto a questi ultimi, in modo trasparente, delle attività poste in essere, del livello di realizzazione degli obiettivi previsti, delle risorse impiegate e quindi del valore sociale creato e distribuito. Nella logica di "responsabilizzazione" circa obiettivi, risorse e risultati, tale strumento di rendicontazione offre agli stakeholder le informazioni necessarie per poter avviare il processo di valutazione dell'azione camerale nel suo complesso, al fine di colmare:

- deficit di trasparenza dell'azione e dei risultati delle amministrazioni;
- deficit di esplicitazione delle finalità, delle politiche e delle strategie delle amministrazioni;
- deficit di misurazione dei risultati;
- deficit di comunicazione, che non rende facilmente fruibili all'esterno le informazioni disponibili.

#### 1.2.4 – Indicatori della performance

Nel rispetto della sequenzialità del Ciclo di gestione della performance, il Sistema di Misurazione e Valutazione si integra con le fasi di programmazione e controllo mediante l'introduzione di opportuni indicatori (driver per la misurazione della performance) connessi a ciascun obiettivo individuato, funzionali a dimostrare in che misura la gestione ha consentito il raggiungimento dei livelli di performance attesi<sup>2</sup>.



Nello sviluppo del proprio Sistema di Misurazione e Valutazione, la Camera di Commercio di Arezzo-Siena impiega indicatori funzionali a rispondere all'esigenza di copertura degli ambiti della performance precedentemente descritti come previsto dall'art. 8 del D.Lgs. 150/09 che possono raggrupparsi nelle tipologie di seguito riportate e che sono parte integrante (a seconda delle specificità) delle metodologie precedentemente descritte. Per **indicatori** si vuole intendere misure relative o assolute capaci di fornire informazioni sintetiche e segnaletiche sui singoli aspetti dei fenomeni gestionali. Tali misure possono essere di natura quali-quantitativa.

Mediante il sistema di indicatori adottato la Camera di Commercio di Arezzo-Siena è in grado di:

<sup>2</sup> A. Bacci, A. Nardiello, "Programmazione e Controllo", in A. Riccaboni, A. Bacci (a cura di) "I Sistemi di Pianificazione, Controllo e Valutazione nelle CCIAA. Teoria, soluzioni operative e Buone Prassi orientate alla performance".

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

Nel rispetto dei principi del Ciclo di Gestione della Performance gli indicatori, che tengono conto anche dei risultati conseguiti negli anni precedenti, non sono solo produttori di dati ed informazioni funzionali alla misurazione, ma anche origine del flusso informativo necessario al processo di valutazione, e quindi ad orientare i processi decisionali e di governo dell'organizzazione.

Secondo tale presupposto, quindi, nel rispetto della multidimensionalità già richiamata dalla BSC il sistema di indicatori non può limitarsi ad indagare uno solo degli aspetti e delle variabili nelle quali si articola la gestione. La Camera di Commercio di Arezzo-Siena adotta un sistema di indicatori così composto:

### Indicatori di Efficacia

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

### Indicatori di Efficienza

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

### Indicatori di Qualità (erogata e percepita)

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

### Indicatori Economico-Finanziari

- impiegati per valutare l'ottimizzazione del rapporto fra le risorse impiegate e 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

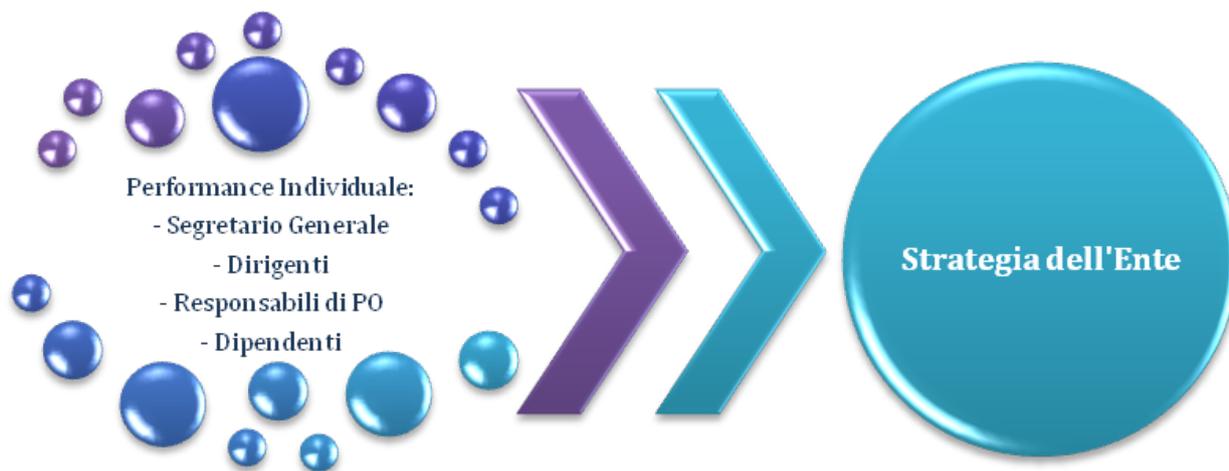
- indicatori di impatto, che referenziano una misura di esito, di efficacia esterna delle politiche
- funzionali a verificare le ricadute del risultato prodotto mediante le attività realizzate in termini di soddisfazione dei bisogni espressi dai diversi stakeholders (si presentano come proxy del successo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

## La misurazione e la valutazione della performance individuale

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

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

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



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

	Risultati			
	Performance di Ente	Performance ambito organizzativo	Obiettivi individuali	Comportamenti e Competenze
Segretario Generale	x		x	x
Dirigenti	x	x	x	x
PO	x	x	x	x
Personale	x	x	x	x

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

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena 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;

Il Segretario Generale ed il dirigente valutano i titolari di Posizione Organizzativa;

I dipendenti sono valutati dal dirigente di competenza con il supporto del titolare di Posizione Organizzativa di riferimento. Per favorire una migliore valutazione, funzionale al giudizio finale, sono previsti momenti di confronto e/o colloqui periodici.

L'OIV supporta la Giunta ed il Segretario Generale nella valutazione dei dirigenti.

Le singole metodologie di valutazione saranno oggetto di revisione da parte della Camera di Commercio di Arezzo-Siena 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 metodologia di valutazione della dirigenza e nell'allegato 5 per la metodologia di valutazione del personale non dirigente.

### **1.3 La Trasparenza**

La sezione è dedicata alla descrizione delle modalità attraverso cui la Camera di Commercio di Arezzo-Siena garantisce la trasparenza totale della performance, in linea con quanto definito in sede di Programma della Trasparenza che da un lato, rappresenta uno degli aspetti fondamentali della fase di pianificazione strategica all'interno del ciclo della performance, dall'altro, permette di rendere pubblici agli stakeholder di riferimento, con particolare attenzione agli outcome e ai risultati desiderati/conseguiti, i contenuti del Piano e della Relazione sulla performance.

La trasparenza "è intesa come accessibilità totale (...) delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione (...).

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

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

La principale modalità di attuazione di questa nuova nozione di trasparenza è la pubblicazione sui siti istituzionali di una serie di informazioni individuate da precisi obblighi normativi, tenendo altresì conto

della generale necessità del perseguimento degli obiettivi di legalità, sviluppo della cultura dell'integrità ed etica pubblica, nonché di buona gestione delle risorse pubbliche.

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

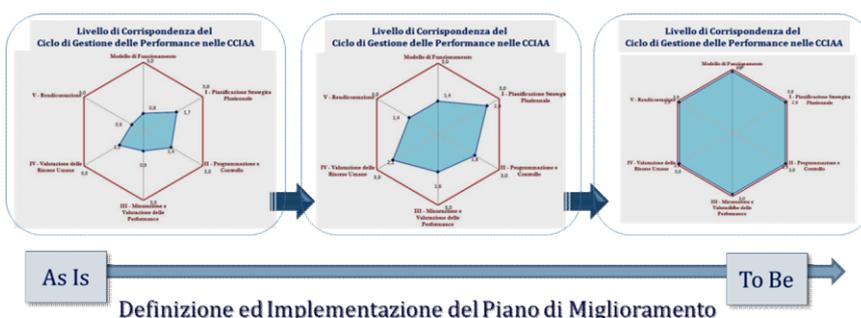
Al contempo il D.Lgs.74/17 , modificando l'art. 7 del D.Lgs. 150/09, pone la centralità del cittadino anche per quanto attiene la valutazione della performance, stabilendo così che il cittadino o l'utente finale, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione della performance organizzativa, anche comunicando direttamente con l'OIV, secondo le modalità che lo stesso avrà definito, esprimendo così il proprio grado di soddisfazione rispetto alle attività ed ai servizi che l'ente ha erogato.

#### 1.4 Modalità per promuovere il miglioramento del sistema

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena, nel rispetto del principio di miglioramento continuo dei Sistemi di Misurazione e Valutazione, che a loro volta garantiscono l'evoluzione nel tempo dei livelli di performance raggiunti, adotta un modello di Check-up che consente di rilevare il grado di attuazione delle metodologie in essere e del relativo livello di rispetto dei principi e requisiti previsti dalla normativa.

In tal senso, il modello di Check-Up:

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



Oggetto	Crescita
Modello di funzionamento	1, 1,7
Pianificazione strategica Pluriennale	1,4, 2
Programmazione e controllo	1,2, 2,7
Misurazione e valutazione Performance	0,7, 2
Valutazione Risorse Umane	1,8, 2,3

## 2. Il processo

### 2.1 Le fasi

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

In tal senso, in linea ed integrazione con quanto già implementato nella Camera di Commercio di Arezzo-Siena per l'applicazione del DPR 254, lo stesso può identificarsi come un processo unitario che riconosce nella "retroazione" (meccanismo di feedback) il proprio elemento di dinamicità e di congiunzione

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena, in linea con quanto definito dalle Linee Guida sul Ciclo di Gestione della Performance per le Camere di commercio e quanto stabilito in tal senso con l'approvazione della Delibera n.152 del 15/12/2010, 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, Servizi/Uffici, ecc.)

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

## 1. PIANIFICAZIONE STRATEGICA

All'interno del "ciclo di gestione delle performance" si individua il momento di partenza dell'intero processo nella fase di pianificazione strategica. La pianificazione strategica, intesa anche come programmazione pluriennale, è considerata come la fase in grado di facilitare l'individuazione di tutte quelle azioni volte a promuovere lo sviluppo pubblico e un più alto livello di benessere del territorio locale. È dunque l'insieme di obiettivi, valutazioni, decisioni ed azioni volto a garantire coerenza a scelte prese in tempi 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 della Camera di Commercio verso il raggiungimento di determinati livelli di efficienza, efficacia, qualità (Allegato 9-10).



## 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 (Allegato9-10).



### 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 (Allegato 9-10).



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

La performance individuale rappresenta un livello di performance complementare a quello di valutazione della performance organizzativa, alimentando la valutazione delle risorse umane (Allegato 9-10).

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 (Allegato 9-10).



## 2.2 Tempi

Al fine di rendere efficace il processo di misurazione e valutazione si propone un dettaglio circa la tempistica che la Camera di Commercio di Arezzo-Siena adotta per lo sviluppo delle attività connesse. Scopo primario di tale calendarizzazione (timing) è quello di garantire continuità e organicità al processo evitando fratture che ne potrebbero compromettere l'efficacia, e conseguenti impasse organizzative (Allegato 11).

## 2.3 Modalità

### 2.3.1 - Gli Incontri Periodici

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

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

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

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena, adotta un sistema di Reporting Multilivello e Multidimensionale.

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

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

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

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

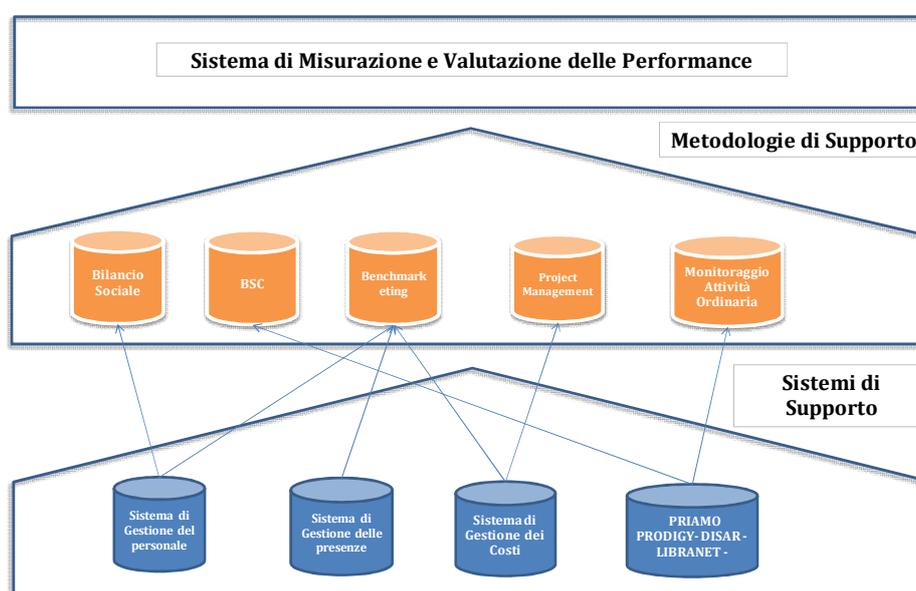
	Destinatario	Esigenza informativa	Reporting	Strumento	Periodicità
<b>INTERNO</b>	OIV	Livelli/risultati performance individuali ed organizzative	Istituzionale – Direzionale	Cruscotto di Ente - Area	Semestrali
	Organi Politici (Presidente, Giunta, Consiglio)	Livello di attuazione linee strategiche, programmi,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

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

Con riferimento al sistema tecnico-informativo a supporto del Sistema di Misurazione della performance, la Camera di Commercio di Arezzo-Siena sviluppa la BSC tramite supporto MS- Excel.

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

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



### 3. Soggetti e Responsabilità

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

- Consiglio
- Segretario generale
- Giunta
- Oiv
- Servizi di controllo interni
- Dirigenti

- Responsabili Po/dipendenti

Si rimanda all'Allegato 9 per la consultazione della Matrice Ruoli-Responsabilità.

#### ***4. Le procedure di conciliazione***

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

Nello specifico la presente sezione tiene conto di quanto indicato nell'articolo 31 della Legge n.183/2010 (Collegato Lavoro), che introduce una nuova regolamentazione delle procedure per la risoluzione delle controversie in materia di lavoro, valida anche per il pubblico impiego.

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

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

Le procedure conciliative e arbitrali sono facoltative per il dipendente ed il datore di lavoro. L'arbitrato, una volta attivato, è alternativo al ricorso al giudice del lavoro.

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

1. del personale non dirigenziale:
  - la verifica periodica delle prestazioni, strumentale alla valutazione conclusiva, con lo scopo di indirizzare i dipendenti e correggere comportamenti non funzionali al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente. Il dipendente ha diritto di essere informato, a mezzo di incontri collettivi di Servizio o di Ufficio/Staff almeno semestrali, sull'andamento del Servizio – Ufficio/Staff di cui fa

parte e sulle eventuali problematiche che potrebbero incidere sul livello della valutazione. Infine, 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;

- l'acquisizione, in contraddittorio delle valutazioni del personale incaricato di Posizione Organizzativa/Alta Professionalità, anche assistito dall'organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia, prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva;
2. del personale dirigenziale: motivazione per iscritto al dirigente dell'eventuale valutazione negativa, che comporti la revoca dell'incarico e la destinazione a diverso incarico.

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

Nel processo di adeguamento del proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della performance alle disposizioni previste dal D.lgs. 150/09 e alle modifiche apportate dal D.Lgs n.74 del 25 maggio 2017, la Camera di Commercio di Arezzo-Siena ha proceduto in primo luogo con la sistematizzazione di tutte le attività e di tutti gli strumenti già in uso all'interno della struttura, adottati in ottemperanza a quanto richiesto dal D.P.R. 254/05, e precedenti dettati normativi, o perché rispondenti alle Buone Prassi derivanti dalla disciplina economico aziendale.

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

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

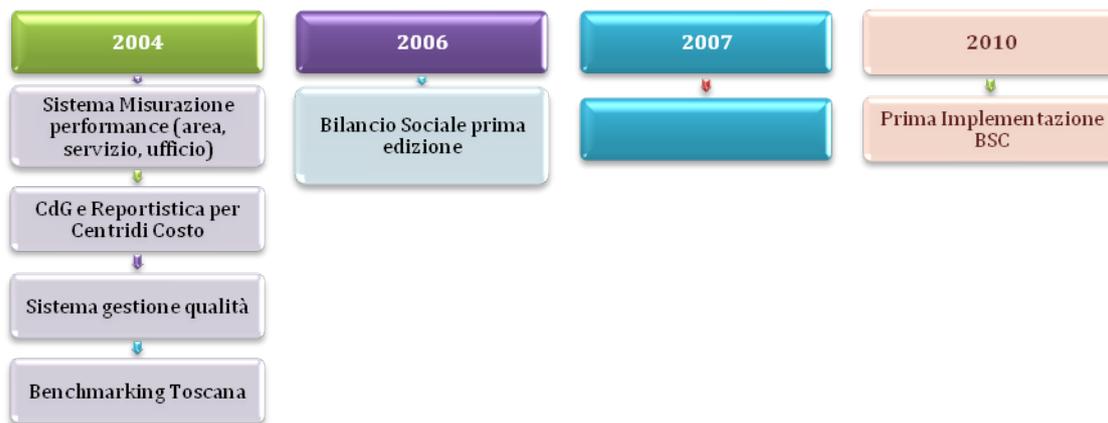
- l'adozione di un processo articolato di programmazione, controllo e valutazione (art. 4, 5, 35, 36);
- la programmazione delle risorse in ottica economica attraverso il preventivo annuale ed il budget direzionale (art. 6, 7, 8, 9, 10);
- sistemi e procedure relativi alle rendicontazione economica (art.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

La tabella seguente mostra la coerenza dei principali interventi normativi sulla materia:

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



Già a partire dall'anno 2002 la Camera di Commercio di Arezzo-Siena ha attivato una serie di azioni graduali per attivare e implementare il sistema di Pianificazione e controllo. In particolare:



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

- l'attività di Pianificazione strategica che, come visto precedentemente, si concretizza nella realizzazione del Programma Pluriennale, delle schede di programmazione pluriennale e produzione Mappa Strategica e Cruscotto Indicatori viene a ora a confluire attraverso un rolling triennale all'interno del Piano triennale della Performance



- l'attività di programmazione annuale che si concretizza nella realizzazione della Rpp, predisposizione preventivo e budget e delle schede di programmazione annuali, e produzione Mappa Strategica e Cruscotto Indicatori annuali confluisce anch'essa interamente all'interno del Piano della Performance
- l'attività di misurazione e valutazione, riguardante l'attività di monitoraggio in itinere della performance (sia individuale che organizzativa), che si realizza attraverso la produzione di report multilivello (logica a cannocchiale) differenziati per soggetti destinatari confluisce invece all'interno della Relazione sulla Performance

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



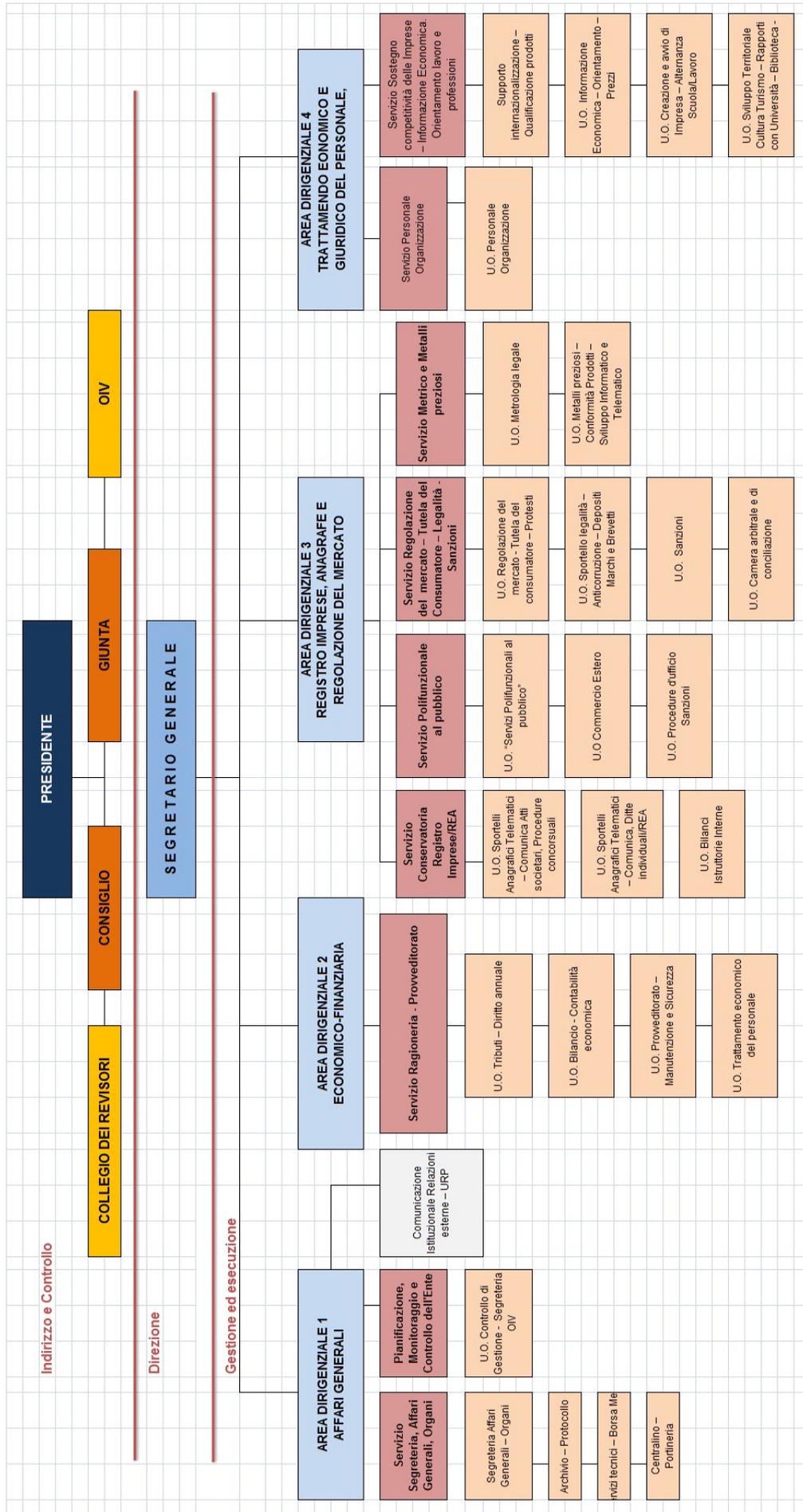
# **CAMERA DI COMMERCIO DI AREZZO-SIENA**

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

# **CAMERA DI COMMERCIO DI AREZZO-SIENA**

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

## **ALLEGATO 1: ASSETTO ISTITUZIONALE E STRUTTURA ORGANIZZATIVA ORGANIGRAMMA**





# **CAMERA DI COMMERCIO DI AREZZO-SIENA**

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

## **ALLEGATO 2: PORTAFOGLIO DELLE ATTIVITÀ**

Si propone di seguito l'elenco dei principali processi e sotto-processi della Camera di Commercio di Arezzo-Siena, frutto dell'attività di mappatura dei processi svolta nell'ambito del progetto Kronos promosso da Unioncamere, che rappresenta il portafoglio dei servizi erogati da parte della Camera di Commercio di Arezzo-Siena nell'esercizio del suo ruolo istituzionale. Tutto ciò anche con lo scopo di individuare, per ogni attività le criticità che possono pregiudicare l'erogazione di un servizio in termini di piena corrispondenza a standard di qualità, efficacia, efficienza e livello di aspettative dell'utenza.

Funzione istituzionale	Macro Processo	Processo
Governo Camerale	A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'ente	A1.1 Performance camerale A1.2 Compliance normativa A1.3 Organizzazione camerale
	A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali A2.3 Gestione documentale A2.4 Rilevazioni statistiche
	A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione
Processi di supporto	B1 Risorse umane	B1.1 Acquisizione e gestione risorse umane
	B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti B2.2 Patrimonio e servizi di sede
	B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale B3.2 Contabilità e finanza
Trasparenza, semplificazione e tutela	C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi C1.2 Gestione suap e fascicolo elettronico di impresa
	C2 Tutela e legalità	C2.1 Tutela della legalità C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità prodotti C2.4 Sanzioni amministrative C2.5 Metrologia legale C2.6 Registro nazionale dei protesti C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del made in Italy e organismi di controllo C2.10 Tutela della proprietà industriale
Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export D1.2 Servizi certificativi per l'export
	D2 Digitalizzazione	D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese) D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale
	D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura
	D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.1 Orientamento D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro D4.4 Certificazione competenze
	D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile D5.2 Tenuta albo gestori ambientali D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale
	D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni D6.3 Osservatori economici
Maggiorazione Diritto annuale	E1 Progetti a valere su maggiorazione 20% diritto annuale	E1.1 Gestione progetti a valere su maggiorazione 20% diritto annua
Altri servizi camerali	F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale F2.1 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato
Fuori perimetro	Z1 Extra	Z1.1 Attività fuori perimetro
Gestione generale dell'ente		Attività di governo complessivo dell'ente (competenza del solo segretario generale)

# **CAMERA DI COMMERCIO DI AREZZO-SIENA**

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

## **ALLEGATO 3: COPERTURA DEGLI AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

Di seguito si propone uno schema inerente allo sviluppo temporale di implementazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance Organizzativa, al fine di indicare la graduale copertura degli ambiti richiesti dall'art. 8 del D.Lgs. n. 150/2009.

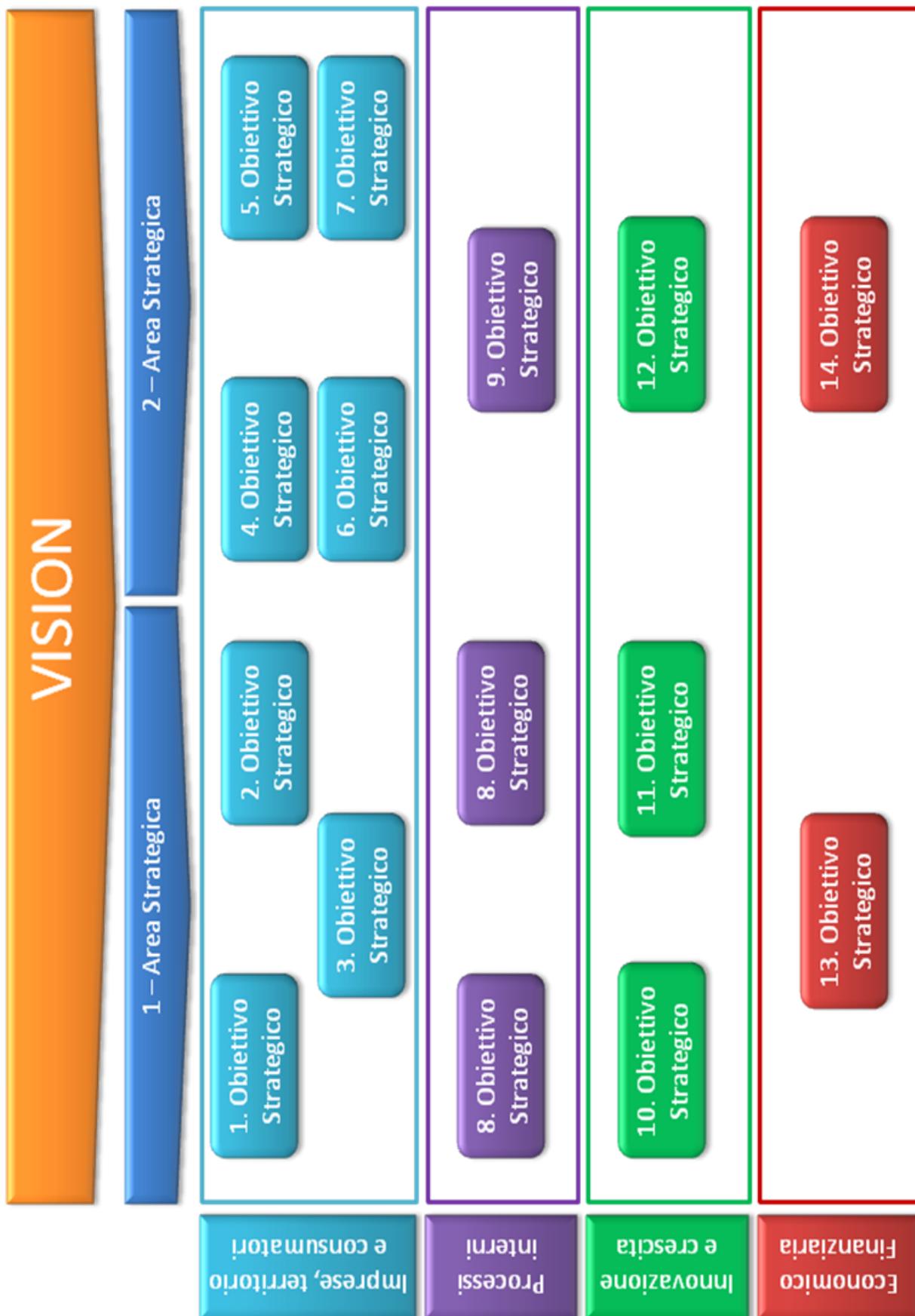
Lo schema, che trova integrazione con il Piano di Miglioramento previsto in sede di Piano delle Performance, è oggetto di revisione in linea con l'effettiva avvenuta copertura.

Ambiti_Art.8_D.Lgs. 150/09	Elementi	Sistema di Misurazione e Valutazione_CCIAA di Arezzo		
		2010	2011	2012 ==> Regime
a) - L'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività	Grado di Attuazione delle Strategie e livello di soddisfazione dei portatori di interesse - <b>Outcome - Efficacia esterna</b>			
b)- L'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;	Grado di raggiungimento degli obiettivi programmati - <b>Efficacia interna</b>			
c) - La rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;	Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi della Camera - <b>Qualità percepita</b>			
d) - La modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;	Modernizzazione e miglioramento dell'organizzazione dei processi e delle competenze professionali - <b>Qualità Interna</b>			
e) Lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con il territorio ed i soggetti interessati <b>Fiducia - Efficacia Esterna</b>			
f) L'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;	Ottimizzazione del rapporto tra risorse e risultati, contenimento e riduzione dei costi - <b>Efficienza</b>			
g) La qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	Rispetto del livello di standard definito - <b>Qualità Erogata</b>			
h) Il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	<b>Pari Opportunità - Efficacia</b>			

# **CAMERA DI COMMERCIO DI AREZZO-SIENA**

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

## **ALLEGATO 4: SCHEMA DI MAPPA STRATEGICA**



# **CAMERA DI COMMERCIO DI AREZZO-SIENA**

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

## **ALLEGATO 5: SCHEMA DI CRUSCOTTO**

Si propone di seguito lo schema di cruscotto adottato da parte della Camera di Commercio di Arezzo-Siena al fine di Misurare e Valutare la performance a livello di Ente e di Area.

### Cruscotto di Ente

		anno 1		anno 2		anno 3		Settori coinvolti
Prospettiva di Performance		target	peso	target	peso	target	peso	
1	Obiettivo strategico							
	Valenza Informativa	indicatore						
2	Obiettivo strategico							
	Valenza Informativa	indicatore						

### Cruscotto di Area

Area Strategica		anno 1	
Responsabile			
Prospettiva di Performance		target	peso
1	Obiettivo strategico		
	Valenza Informativa	indicatore	
	Valenza Informativa	indicatore	

# **CAMERA DI COMMERCIO DI AREZZO-SIENA**

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

## **ALLEGATO 6: SCHEMA DI PROJECT MANAGEMENT**

Di seguito si propone uno Schema di Scheda di Programmazione, utilizzata per il Sistema di Project Management dalla Camera di Commercio di Arezzo-Siena:

Obiettivo strategico							Peso	Target	Actual	% Realizzazione	Valore Ponderato di Sintesi
Iniziativa											
Descrizione											
Responsabile											
Risorse Umane Coinvolte											
Data inizio											
Data fine prevista											
Data fine effettiva											
% SAL											
N° iniziative realizzate entro i tempi previsti / N° iniziative previste											
Costo Consuntivo / Costo Previsto											
Attività	Data inizio	Data Fine Prevista	Data Fine Effettiva	Risorse coinvolte	Costo Previsto	Costo Consuntivo	Note				

Di seguito si propone uno Schema di GANTT, in uso dalla Camera di Commercio di Arezzo-Siena a supporto del Sistema di Project Management:

GANTT_ Progetto												
Fase 1	Mese_1				Mese_2				Mese_n			
Attività 1	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Attività 2	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Attività 3	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV

# **CAMERA DI COMMERCIO DI AREZZO-SIENA**

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

## **ALLEGATO 7: 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.

L'Ente camerale è tenuto 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 della Camera di Commercio di Arezzo-Siena 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 della Camera di Commercio di Arezzo-Siena considera, infatti, due profili, descritti e ponderati nel modo seguente:

1. Raggiungimento degli obiettivi di risultato: performance di Ente 50% della valutazione complessiva, performance individuale 30% della valutazione complessiva;
2. Profili comportamentali e qualitativi: 20% della valutazione complessiva.

La metodologia utilizzata per la valutazione dei dirigenti della Camera di Commercio di Arezzo-Siena 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 della Camera di Commercio di Arezzo-Siena considera, infatti, due profili, descritti e ponderati nel modo seguente:

1. 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;
2. Profili comportamentali e qualitativi: 20% della valutazione complessiva.

### **1. Raggiungimento degli obiettivi di risultato**

L'attribuzione ai dirigenti degli obiettivi di risultato per ogni esercizio di riferimento avviene con l'approvazione, entro il 31 dicembre di ogni anno, da parte della Giunta camerale 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 seguenti<sup>3</sup>:

- A. **Capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro**, facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio e contemperando i diversi impegni (Peso: 2 su 100);
- B. **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);
- C. **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);
- D. **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);
- E. **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);
- F. **Qualità dell'apporto personale specifico** (Peso: 2 su 100);
- G. **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 contemperando 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

---

<sup>3</sup> 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 1999, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana n. 101 del 2 maggio 1996 - Serie generale.

organizzato le attività correnti in modo efficiente e ha dato costantemente un apporto positivo alle attività comuni della altre unità organizzative. E' 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 varianze 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. E' stato richiesto al dirigente un apporto più fattivo nei cambiamenti richiesti dall'introduzione di nuove metodologie e procedure informatizzate necessarie per il miglioramento quali-quantitativo 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:

CAMERA DI COMMERCIO DI AREZZO-SIENA SCHEDA RIEPILOGATIVA PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI ESERCIZIO DI RIFERIMENTO: XXXX VALUTATO: XY				
<b>Profilo (*)</b> <i>(a)</i>	<i>Indicatori</i> <i>(b)</i>	<i>Peso</i> <i>(c)</i>	<i>Valutazione</i> <i>(d)</i>	<i>Valutazione ponderata</i> <i>(e) = (c) x (d)</i>
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	

<b>Profilo (*)</b> <i>(a)</i>	<i>Indicatori</i> <i>(b)</i>	<i>Peso</i> <i>(c)</i>	<i>Valutazione</i> <i>(d)</i>	<i>Valutazione ponderata</i> <i>(e) = (c) x (d)</i>
II. Capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio e contemperando i diversi impegni	Quantità e qualità del lavoro svolto, iniziativa e padronanza di funzioni e compiti; efficienza organizzativa e programmatoria; 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 con significativa differenziazione dei giudizi	0,04	Da 4 a 1	
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 le 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 imprevedute; relazioni di lavoro e qualità del servizio	0,02	Da 4 a 1	

	<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b> <b>Sommatoria dei valori assunti da I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII nella colonna e)</b>			<b>Valutazione complessiva</b>
--	---	--	--	--------------------------------

(\*): 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

# **CAMERA DI COMMERCIO DI AREZZO-SIENA**

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

## **ALLEGATO 8: METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE PERSONALE NON DIRIGENZIALE**

## **METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DELLE PRESTAZIONI DEI FUNZIONARI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E DI ALTA PROFESSIONALITA', AI SENSI DELL'ART. 15, COMMA 4 DEL C.C.N.L. 21/05/2018**

La valutazione dei funzionari della Camera di Commercio di Arezzo-Siena incaricati di Posizione Organizzativa/Alta Professionalità 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 Posizione Organizzativa/Alta Professionalità 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 Posizione Organizzativa/Alta Professionalità considera, infatti, due profili, descritti e ponderati nel modo seguente:

1. 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;
2. 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 Posizione Organizzativa/Alta Professionalità all'inizio di ciascun anno dal 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.

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.

La Camera di Commercio, 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 Posizione Organizzativa/Alta Professionalità, 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 Posizione Organizzativa/Alta Professionalità:

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

<b>2. CRITERI DI VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO MASSIMO OTTENIBILE</b>	<b>PUNTEGGIO OTTENUTO</b>
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	
<b>PUNTEGGIO</b>	<b>100</b>	

## **METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI AI FINI DELL'EROGAZIONE DEL COMPENSO DIRETTO AD INCENTIVARE LA PRODUTTIVITÀ DEL PERSONALE CAMERALE INQUADRATO NELLE CATEGORIE ECONOMICHE DA B A D NON INCARICATE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVE**

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena 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 della Camera di Commercio di Arezzo-Siena.

Il sistema di incentivazione del personale camerale, pertanto, si basa sulla **produttività su base annua**, composta di due meccanismi valutativi:

- A. il primo incide per il 40% del punteggio teorico massimo disponibile e prende in considerazione la qualità complessiva dell'andamento della Camera di Commercio di Arezzo-Siena. L'importo finale è riparametrato sul numero di giornate effettivamente lavorate dal dipendente e sul coefficiente di partecipazione (contributo dell'individuo al risultato complessivo "di squadra");
- B. il secondo incide per il 60% del punteggio teorico massimo disponibile e prende in considerazione in modo specifico la qualità delle prestazioni del dipendente.

Gli importi destinati alla performance organizzativa verranno erogati nella seguente misura

<b>Livello di raggiungimento degli obiettivi</b>	<b>% erogazione risorse</b>
≤ 60%	0
61% – 70%	70%
71% – 80%	80%
>80%	100%

Per l'attribuzione della quota relativa alla performance organizzativa sono equiparate alle presenze le assenze per: legge n. 104/1992 limitatamente alle tre giornate di assenza mensili; 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.

### **C. 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:

1. 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;
2. 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;
3. 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
- d) - coefficiente individuale di partecipazione.

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:

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

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 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 0,49	Non è pienamente coinvolto nell'obiettivo
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:

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

Gli obiettivi sono valutati secondo la seguente scheda:

**VALUTAZIONE GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI (C1)**

VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	X	PESO	X	INDICATORE DI COMPLESSITA'	=	VALUTAZIONE DELL'OBIETTIVO
Obiettivo n. 1							
Obiettivo n. 2							
Obiettivo n. 3							
Obiettivo n. 4							
<b>TOTALE VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI</b>							

**VALUTAZIONE GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI (C2)**

VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	X	PESO	X	COEFFICIENTE INDIVIDUALE DI PARTECIPAZIONE	=	VALUTAZIONE DELL'OBIETTIVO
Obiettivo n. 1							
Obiettivo n. 2							
Obiettivo n. 3							
Obiettivo n. 4							
<b>TOTALE VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI</b>							

## 2. 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 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	

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 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	

Gestione delle relazioni con gli utenti: mostra sensibilità alle esigenze degli utenti, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità. E' 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 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	

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:**  
**La valutazione della qualità della prestazione individuale x ore di presenza individuali / ore di presenza nell'Ente x 100.** Il coefficiente massimo applicabile sarà pari a 1,1.

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**

**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. Ai dipendenti assunti e cessati in corso d'anno la produttività viene erogata in proporzione ai mesi lavorati.

**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.

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.

# **CAMERA DI COMMERCIO DI AREZZO-SIENA**

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

## **ALLEGATO 9: CHECK-LIST – MATRICE FASE ATTIVITÀ – METODOLOGIE E STRUMENTI OPERATIVI**

CHECK-LIST		- FASE: PIANIFICAZIONE STRATEGICA	
Fase	Oggetto	Attività	Metodologie e strumenti operativi
Pianificazione Strategica	Analisi Strategica propedeutica alla definizione della strategia dell'Ente	Analisi Strategica	Analisi contesto interno/esterno
			SWOT
			Incontri con rappresentanza degli Enti Territoriali/Analisi documenti di programmazione Enti Territoriali/tavoli di concertazione
			Incontri con gli Stakeholder
			Analisi risultati Customer Satisfaction
			Analisi Economico-Finanziaria
			Analisi risultati controllo operativo (es. Benchmarking)
			Analisi risultati controllo strategico (es. Bilancio Sociale, Mandato)
		Definizione Vision	-
		Definizione Linee di Indirizzo	Individuazione di strategie alternative: What if Analysis
	Individuazione degli Stakeholders	Analisi del contesto territoriale e valutazione dei fabbisogni: Stakeholder Mapping	
	Programma Pluriennale	Redazione e approvazione del Programma Pluriennale	Linee di indirizzo strategiche
			Obiettivi/programmi strategici pluriennali
			Logica di "Sistema Allargato" (CCIAA+Aziende Speciali)
			Multidimensionalità degli obiettivi strategici pluriennali
			Previsione economico-finanziaria pluriennale
		Strumenti operativi a supporto della Pianificazione Strategica: es. <b>BSC</b>	Metodologia Balanced Scorecard
			Strategy Map
			Cruscotto obiettivi/indicatori pluriennali di risultato
			Cruscotto obiettivi/indicatori pluriennali di outcome
Schede di programmazione pluriennale obiettivi/indicatori di risultato e di Outcome/target			
Comunicazione interna: intranet/assemblee			
Piano della Performance	Redazione e approvazione del Piano della Performance Triennale	Mappa Strategica Triennale	
		Cruscotto di Ente Triennale (Obiettivi-Indicatori e Target)	

**CHECK-LIST – FASE: PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO**

Fase	Oggetto	Attività	Metodologie e strumenti operativi
Programmazione e Controllo	Relazione Previsionale e Programmatica	Traduzione della strategia per definire <b>programmi/obiettivi operativi a livello di Ente</b> (Funzionale alla RPP) dell'anno n+1	Tavoli Tecnici/Incontri con gli Stakeholders
			Strategy Map annuale
			Cruscotto obiettivi/indicatori (outcome e risultato)/target ente annuali
			Individuazione dei target per singolo indicatore del cruscotto di ente
			Programmazione multidimensionale
			Integrazione con la misurazione/valutazione performance anno precedente (feedback)
		Intervento OIV per validazione programmazione di Ente	-
		Redazione e approvazione RPP dell'anno n+1	Aggiornamento Programma Pluriennale
			Analisi del contesto interno/esterno
			Risorse per programma e risorse a livello di Ente (conto economico previsionale)
		Diffusione RPP all'interno della struttura ed all'esterno	Assemblea/incontri interni RPP
			Sistemi di comunicazione interna: es. Intranet
	Cascading obiettivi (anno n+1) di Ente per attribuzione obiettivi e risorse ai singoli dirigenti	Cruscotto di Area/Dirigente	
		Scheda Obiettivi, corredate indicatori/target	
		Scheda Budget (dirigenti): programmi/obiettivi e risorse (integrazione con CdG)	
		Obiettivi per le Aziende Speciali	
		Schede di Project Management	
		Peso per obiettivo	
		Sistema multidimensionale	
		Indicatori di Efficacia	
		Indicatori di Efficienza	
		Indicatori Economico-Finanziari	
		Indicatori di Processo	
		Indicatori di Outcome	
		Indicatori Qualità Erogata	
		Indicatori di Benchmarking	
		Target commisurati a standard nazionali ed internazionali/Benchmarking	
Avvio e conclusione negoziazione e redazione Budget Direzionale (obiettivi e risorse) anno n+1	Tavoli di negoziazione per Budget Direzionale		
Approvazione del Budget Direzionale anno n+1	-		
Obiettivi - Indicatori e Target	Redazione del Piano della Performance rolling annuale	Schede di programmazione strategica ed operativa. Scheda Obiettivi corredate indicatori/target per obiettivi strategici - inclusi dirigenti	
	Approvazione Piano della Performance rolling annuale	-	
	Pubblicazione del Piano della Performance rolling annuale	Sito web	

## CHECK-LIST – FASE: MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Fase	Oggetto	Attività	Metodologie e strumenti operativi
Misurazione e valutazione della performance organizzativa	Sistema di valutazione dei risultati	Incontri individuali per valutazione performance dell'anno n	Cruscotto Area e Schede Obiettivi (obiettivi-indicatori e target-Livello di Realizzazione SAL anno n)
		Relazione sulla Performance	
		Bilancio di Esercizio e Relazione sui Risultati anno n	Benchmarking Pareto
			Sistema di valutazione e misurazione
		Step di misurazione/feedback obiettivi e Budget	Reporting Budget Direzionale (per Area e per CdC)
			Monitoraggio obiettivi Aziende Speciali
			Integrazione con Organo di Valutazione
			Monitoraggio attività ordinaria
			Monitoraggio Qualità Percepita
			Monitoraggio Benessere Organizzativo
			Indicazione Formale Fonte del dato
			Colloqui per approfondimento livello di scostamento obiettivi e valutazione SAL
Analisi funzionamento dell'Ente e Valutazione livello di attuazione delle politiche (Controllo Strategico)			
Meccanismo di Feedback			

## CHECK-LIST – FASE: MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Fase	Oggetto	Attività	Metodologie e strumenti operativi
Misurazione e valutazione della performance individuale	Performance individuale e gestione delle risorse umane	Assegnazione obiettivi individuali dirigenziali e non	Definizione obiettivi individuali
		Incontri individuali per valutazione performance dell'anno n	Schede Report Performance individuali (obiettivi-indicatori e target-Livello di Realizzazione SAL anno n)
		Collegamento fra performance individuale e valutazione risorse umane	Sistema premiante - Metodologia per la valutazione della performance individuale (Dirigenti, responsabili PO e Dipendenti)

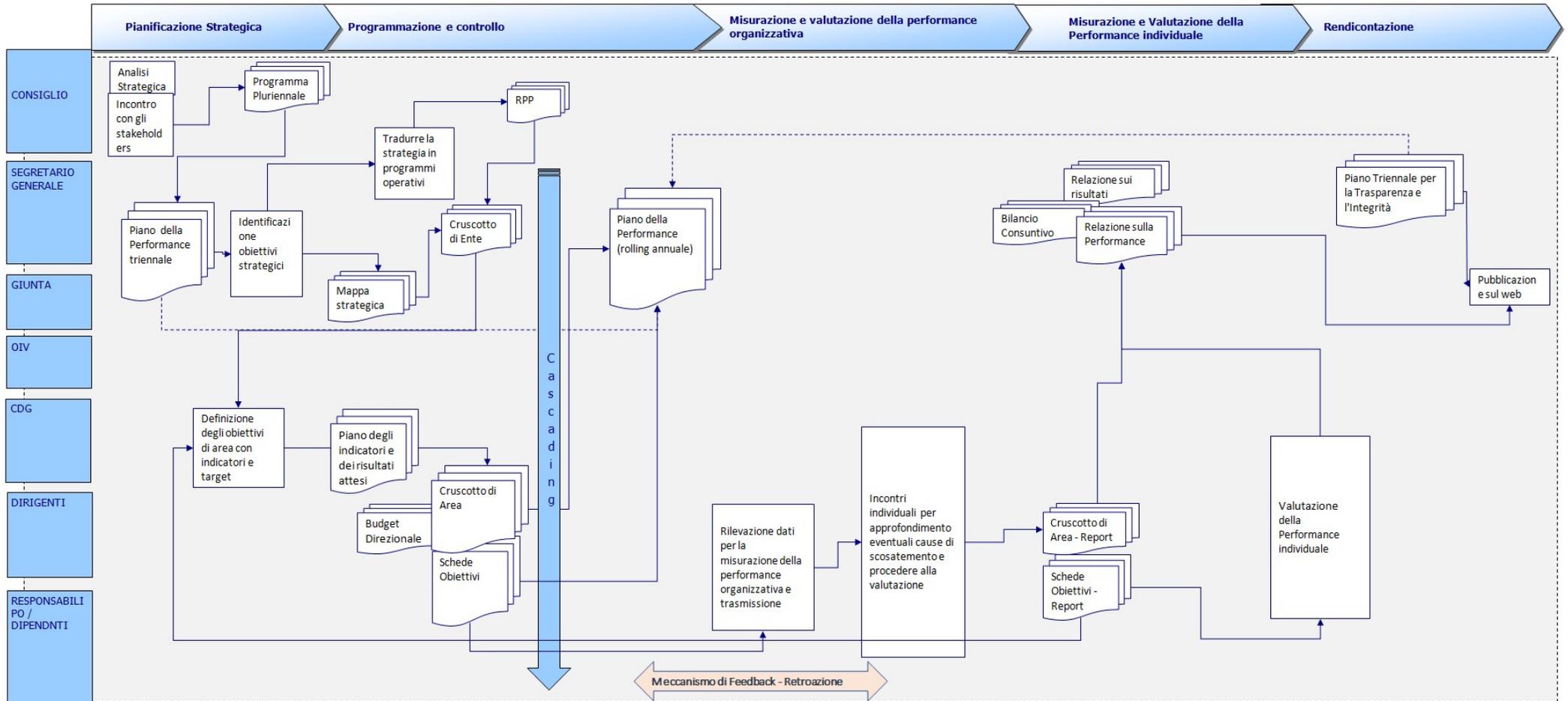
## CHECK-LIST – FASE: RENDICONTAZIONE

Fase	Oggetto	Attività	Metodologie e strumenti operativi
Rendicontazione	Accountability e Trasparenza	Rendicontazione risultati anno n (Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità)	Coerenza con reporting Interno
			Multidimensionalità
			Relazione sulla Performance e altri Documenti di rendicontazione esterna

# **CAMERA DI COMMERCIO DI AREZZO-SIENA**

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

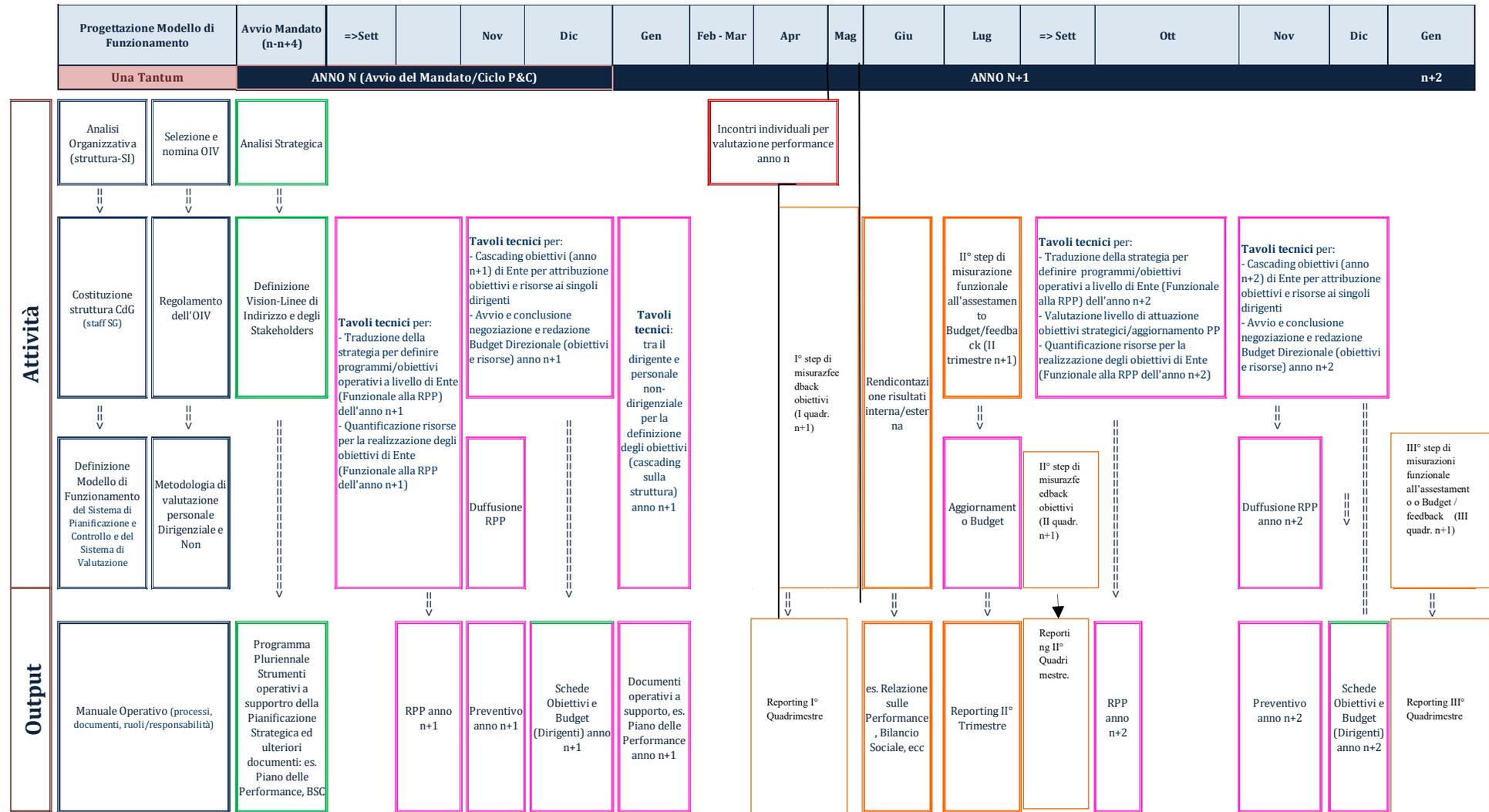
**ALLEGATO 10: FLOW-CHART DI PROCESSO  
(CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE)**



# **CAMERA DI COMMERCIO DI AREZZO-SIENA**

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

## **ALLEGATO 11: TIMING**



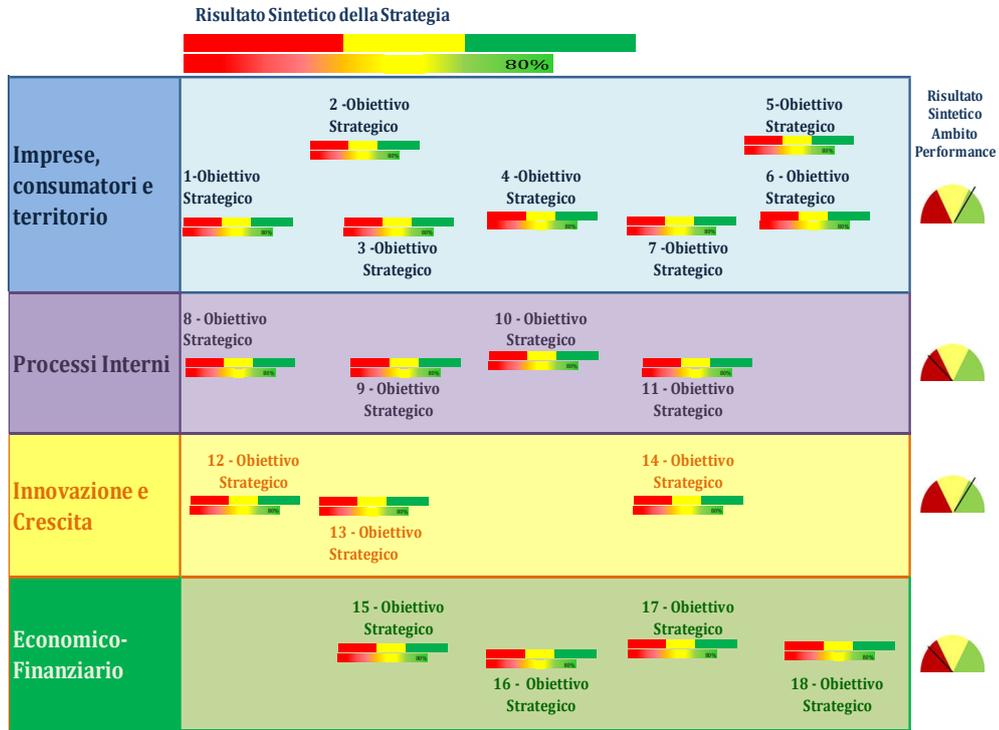
# **CAMERA DI COMMERCIO DI AREZZO-SIENA**

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

## **ALLEGATO 12: REPORTING**

Si propone di seguito lo schema di Reporting utilizzato nell'ambito dei processi di Misurazione e Valutazione della Camera di Commercio di Arezzo-Siena.

**Reporting Ente**



**Reporting Area - Ufficio**

Area:		Responsabile:					
Prospettiva di Performance							
1	OBIETTIVO STRATEGICO				Peso	Target	Actual
	Valenza Informativa	Indicatore		Peso	Target	Actual	
2	OBIETTIVO STRATEGICO				Peso	Target	Actual
	Valenza Informativa	Indicatore		Peso	Target	Actual	

## Reporting Budget

Di seguito la struttura di Reporting circa l'avanzamento nell'utilizzo del Budget con riferimento alla Strategia dell'Ente espressa in termini di Obiettivi Strategici e programmi di Intervento adottato dalla Camera di Commercio di Arezzo-Siena.

### Reporting Budget - Avanzamento Uso Budget per CdC

Obiettivo strategico	Programma di intervento	Azioni/interventi	Budget iniziale	Prenotazioni di Budget	Approvazioni di Budget	Totale consumo di Budget	Disponibilità residua di Budget

# **CAMERA DI COMMERCIO DI AREZZO-SIENA**

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

## **ALLEGATO 13: MATRICE RUOLI RESPONSABILITÀ**

RESPONSABILITÀ ATTIVITÀ	CONSIGLIO	GIUNTA	SEGRETARIO GENERALE	OIV	CDG - Ufficio Personale	DIRIGENTI	RESPONSABILI PO/DIPENDENTI	
MISURAZIONE VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Sulla base degli obiettivi definiti in fase di programmazione e tenuto conto del							
	<p>Eabora i report periodici (di vario livello) coerenti con le informazioni che sono state rilevate dai singoli responsabili in fase di misurazione</p> <p>Svolge l'attività di analisi dei Report per guidare il processo di valutazione</p> <p>Verifica la correttezza dei processi di misurazione e valutazione del personale</p> <p>Realizza incontri trimestrali per approfondimento delle risultanze derivanti dall'attività di monitoraggio e per guidare l'attività di valutazione</p> <p>Verifica l'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati</p>							
PERFORMANCE INDIVIDUALE E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	Analizza le informazioni derivanti dai report istituzionali e supporta gli organi di indirizzo nei processi decisionali		Verifica l'andamento della gestione dell'Ente e sviluppa la conseguente attività di valutazione in relazione ai Report prodotti dal CDG	In caso di scostamenti rilevanti rispetto a quanto programmato propone interventi di riallineamento degli obiettivi	Collabora alla redazione della Relazione sulla Performance e offre le informazioni derivanti dal processo di monitoraggio delle attività			
			Redige la Relazione sulla Performance circa i risultati organizzativi raggiunti rispetto ai valori obiettivo in relazione a valutazione e la trasmette alla Giunta					
	Approva la Relazione sulla Performance e fornisce elementi per eventuale revisione e/o integrazione		Svolge attività di valutazione delle Performance individuale del Dirigente sulla base degli obiettivi assegnati e delle metodologie in uso	Supporta nell'attività di valutazione delle Performance Individuale del personale Dirigenziale sulla base degli obiettivi assegnati e delle metodologie in uso	Produce i report a supporto della valutazione della performance individuale	Svolge attività di valutazione delle Performance Individuale del personale responsabile di Unità Organizzativa (PO) e dei dipendenti sulla base degli obiettivi assegnati e delle metodologie in uso	LA PO collabora con i dirigenti per la valutazione delle Performance Individuale del personale sulla base degli obiettivi assegnati e delle metodologie in uso	
			Riallineamento degli obiettivi individuali sulla base dell'attività di feedback	Riallineamento degli obiettivi individuali sulla base dell'attività di feedback	Riallineamento degli obiettivi individuali sulla base dell'attività di feedback	Riallineamento degli obiettivi individuali sulla base dell'attività di feedback	Riallineamento degli obiettivi individuali sulla base dell'attività di feedback	Riallineamento degli obiettivi individuali sulla base dell'attività di feedback