



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

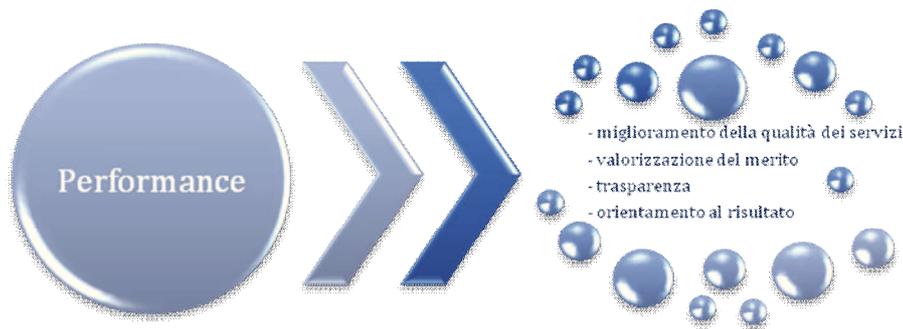
## Sommario

<i>Premessa</i> .....	3
<i>1 - La descrizione del Sistema</i> .....	5
<i>1.1 - Caratteristiche della Camera di commercio di Salerno</i> .....	5
<i>1.2 - La misurazione e la valutazione della performance organizzativa</i> .....	11
<i>1.3 - La misurazione e la valutazione della performance individuale</i> .....	28
<i>1.4 - La Trasparenza</i> .....	30
<i>1.5 - Modalità per promuovere il miglioramento del sistema</i> .....	30
<i>2 - Il processo</i> .....	31
<i>2.1 Le fasi</i> .....	31
<i>2.2 Tempi</i> .....	36
<i>2.3 Modalità</i> .....	36
<i>3 - Soggetti e responsabilità</i> .....	39
<i>4 - Le procedure di conciliazione</i> .....	41
<i>5 - Modalità di raccordo e integrazione con i Sistemi di programmazione e controllo esistenti</i> .....	42

## Premessa

Il presente documento assume la forma di un manuale operativo funzionale a regolare il processo di misurazione e valutazione della performance dell'ente camerale ed a tal fine si propone una breve descrizione dei punti principali inerenti al Sistema di misurazione e valutazione della performance della Camera di commercio di Salerno.

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



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

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

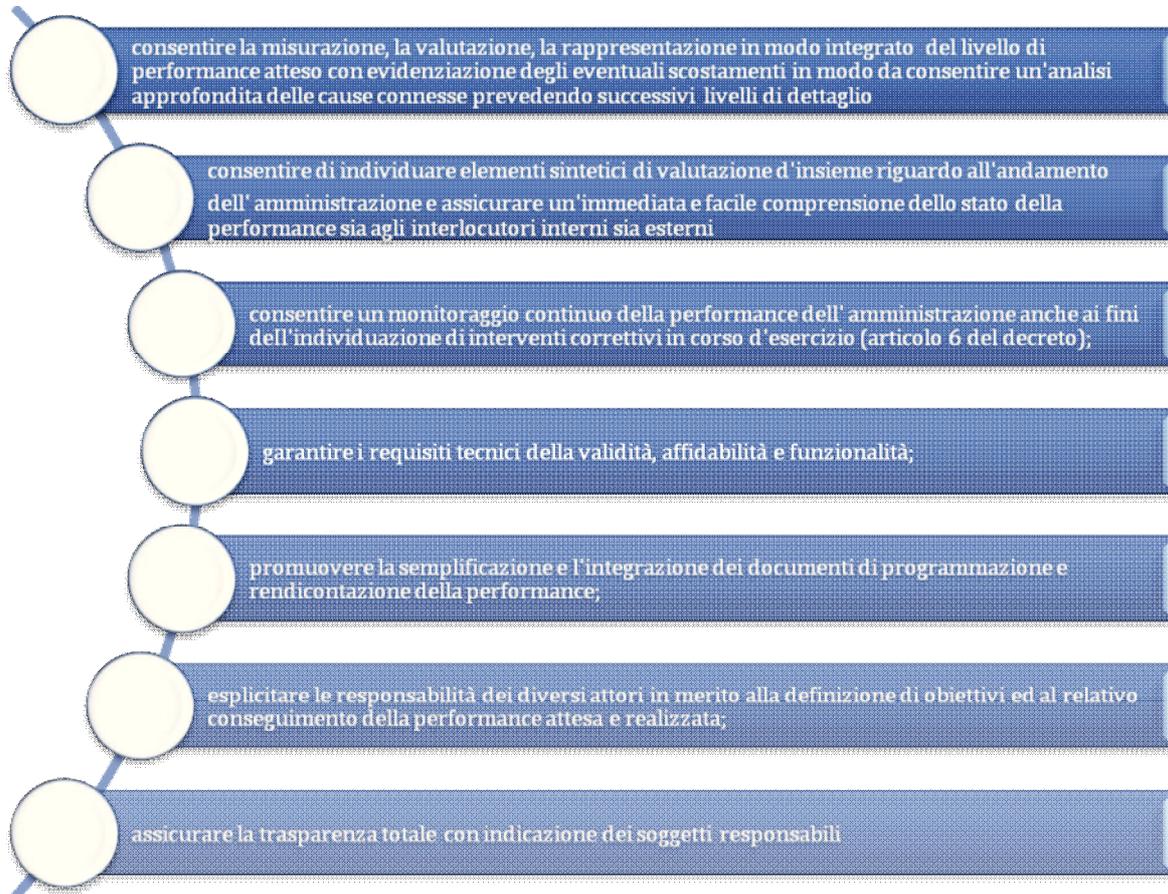
- performance organizzativa,
- performance individuale.

Il documento, procedendo ad una contestualizzazione e personalizzazione dei principi generali disciplinati dalla norma e regolati dagli interventi della Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Pubbliche Amministrazioni (CIVIT) nonché dalle Linee Guida emanate da Unioncamere Nazionale, propone quindi il "Modello di Funzionamento" del Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale della Camera di commercio di Salerno, in grado di rispettare le esigenze organizzativo - gestionali, nonché il livello di maturità dei sistemi di pianificazione e controllo in essere (già patrimonio della singola 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, metodologiche e strumentali. In linea con gli indirizzi forniti da CIVIT e le indicazioni fornite da Unioncamere Nazionale<sup>1</sup>, il Sistema di misurazione e valutazione deve essere strutturato in modo tale da rispettare i seguenti principi:



Il documento propone lo sviluppo del Sistema di misurazione e valutazione adottato da parte della Camera di commercio di Salerno secondo un approccio metodologico omogeneo e condiviso da un gruppo di Camere di commercio provenienti da vari contesti del territorio nazionale che hanno creduto nell'importanza ed il vantaggio di sviluppare un percorso comune per l'allineamento al Ciclo di gestione della performance, sfruttando le sinergie di rete, in ottica di sistema e mettendo a fattor comune esperienze e know-how inerenti ai temi della Pianificazione, Misurazione e Valutazione. Tale approccio si estende ai seguenti documenti/metodologie:

- Sistema di misurazione e valutazione della performance
- Piano della Performance
- Check-Up del Ciclo di Gestione della performance

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

<sup>1</sup>Delibere CIVIT n° 89/2010 e n° 104/2010; Unioncamere “Linee Guida sul Ciclo e Gestione delle Performance nelle Camere di Commercio”; Unioncamere “Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance – Guida e indicazioni utili per la definizione del sistema e la redazione del documento -”

## 1 - La descrizione del Sistema

La presente sezione è funzionale alla descrizione delle principali variabili organizzativo-gestionali che caratterizzano la Camera di commercio di Salerno. 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 Salerno

#### Identikit istituzionale

Ai sensi dell'art. 1 della Legge 580/93: *Riordinamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura*, la Camere di Commercio Industria ed Artigianato è:



Dopo oltre quindici anni da tale importante intervento normativo, si afferma un passaggio fondamentale che coinvolge il mondo delle Camere di commercio rafforzandone la propria autonomia funzionale, nonché altri importanti ambiti quali: **ruolo, mission, organizzazione e governance**.

Con la nuova disciplina normativa le Camere di commercio ne risultano potenziate e rafforzate circa il ruolo tra le istituzioni, i compiti e funzioni sul territorio, le modalità organizzative e la governance.

Perciò la norma ha disegnato un'identità nuova alle Camere di commercio":

- **più autorevole**, perché *inserite esplicitamente* nel quadro delle istituzioni del Paese.
- **più rappresentativa**, perché modellate per essere *espressione* trasparente del *contributo* delle imprese alla creazione di *ricchezza e benessere* sul territorio
- **più efficiente**, perché viene valorizzata la loro *dimensione* di *rete* e quindi la loro capacità di ottimizzare risorse e costi.

La Camera di commercio di Salerno, "casa delle imprese e dello sviluppo", sin dalla sua costituzione, esercita le proprie funzioni, attraverso una sintesi che tenga conto delle esigenze di tutti i settori, nel perseguimento dell'interesse generale delle imprese per le quali:

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

## Le origini

La Camera di commercio ed Arti di Salerno per gli interessi economici della provincia nasce con la legge 6 luglio 1862, e successivo decreto del 31 agosto 1862, nasce la Camera di Commercio ed Arti di Salerno. Prima della sua istituzione, in Salerno operava molto efficacemente a tale scopo la Reale Società Economica. Questa, fondata al tempo dell'occupazione francese, con decreto del 30 luglio 1812, fu istituita dalla Provincia ed ebbe sede dal 1840 in una "Casina" costruita in orto sperimentale, e svolse funzioni di sostegno e di incoraggiamento delle attività economiche locali.

Per molti anni la Società Economica funzionò anche come corpo accademico: affrontò questioni riguardanti problemi agricoli, commerciali ed industriali con proposte di riforma, presentate al Reale Istituto di Incoraggiamento di Napoli e divulgate a mezzo stampa dal periodico mensile "Il Picentino", il cui primo numero vide la luce il 1° gennaio 1845.

In seguito all'istituzione delle Camere di Commercio nell'Italia post-unitaria, la Reale Società Economica modificò il proprio statuto, lasciando alla Camera di Commercio la tutela e la rappresentanza degli interessi industriali e commerciali e conservando quelli di natura agraria.

Con la legge di modifica del 20 marzo 1910 l'Ente assunse la denominazione di "Camera di Commercio e Industria", fino al 25 giugno 1924. In seguito, nel 1926, furono istituiti i Consigli Provinciali dell'Economia Corporativa, e quindi anche quello di Salerno, che incorporarono le Camere di Commercio. I Consigli nell'intento del legislatore del tempo, dovevano rappresentare in modo unitario e integrale gli interessi delle attività economiche delle rispettive province, assicurare e promuovere il coordinamento e lo sviluppo dell'economia locale in armonia con gli interessi generali della nazione.

Ad oltre un ottantennio dalla prima istituzione, Salerno riebbe la sua antica, gloriosa Camera di Commercio, che riprese il suo ruolo propulsore dei commerci e dell'economia della provincia salernitana. Numerosi sono stati nel dopoguerra gli interventi e le iniziative assunte dalla Camera di Commercio di Salerno nel processo di industrializzazione del salernitano, nell'apertura della sua economia all'estero, nella pianificazione di investimenti industriali e della distribuzione commerciale, nella dotazione di infrastrutture di mercato e di trasporti - porto e aeroporto innanzitutto, - nell'istruzione e nella formazione professionale. L'emblema camerale è rappresentato dal recto della medaglia "Il Follaro" riportante l'immagine della polena di una nave nei tratti di una testa femminile arditamente protesa sulle onde del mare; il sigillo riproduce la medesima immagine racchiusa in una circonferenza; lo stendardo riproduce l'emblema nei campi di colore bianco e azzurro della provincia di Salerno.

## I valori

La Camera di commercio di Salerno ispira la propria azione ai principi della libera iniziativa economica, della libera concorrenza, dell'autoregolamentazione del mercato, della tutela della dignità del lavoro. Oltre a ciò, fa esplicito riferimento alla tutela della dignità del lavoro: sottolineatura di assoluto rilievo, che evidenzia un valore fondamentale a cui la Camera intende ispirarsi e che rientra perfettamente nella logica di sensibilizzazione in ottica di responsabilità sociale.

Il target di riferimento, dunque, cui l'Ente rivolge le proprie azioni e iniziative è, dunque, il più ampio possibile ed è reso esplicito senza alcun dubbio: persone, imprese, consumatori, utenti.

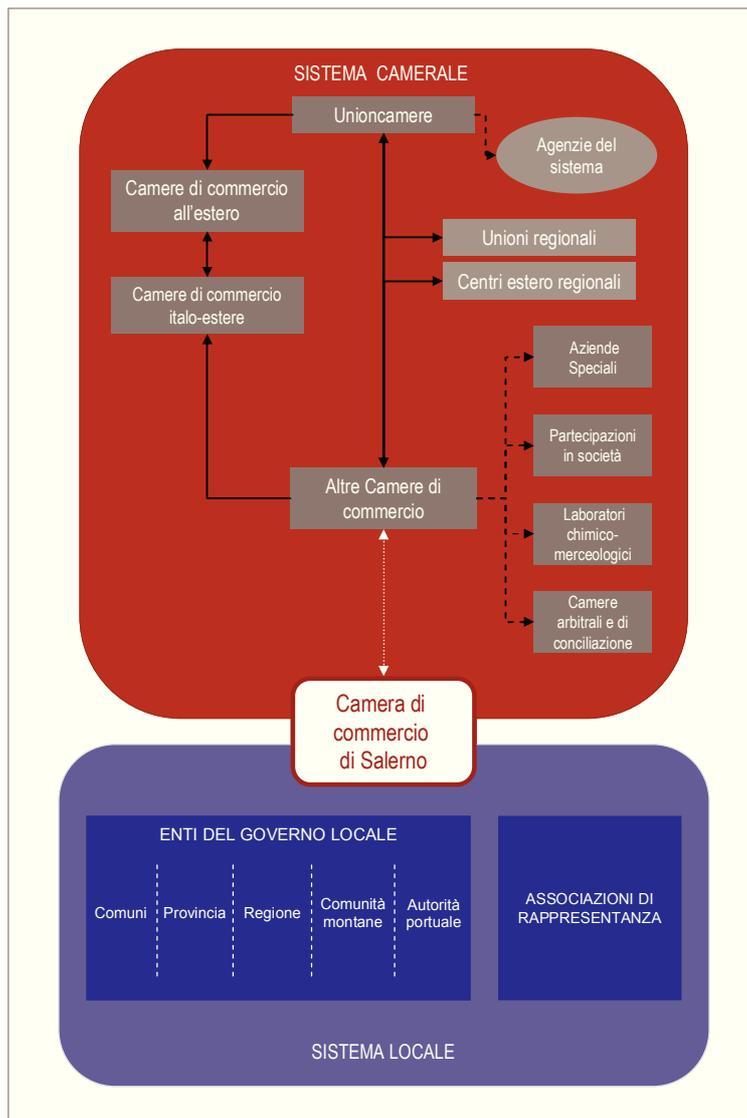
Il valore a cui ispira i propri indirizzi politici e le proprie scelte operative è il "principio di leale collaborazione e cooperazione con le istituzioni comunitarie, le amministrazioni statali, la regione, le autonomie locali e funzionali e le autorità di garanzia e di regolazione dei mercati".

Nell'esercizio delle attività amministrative, la Camera si conforma inoltre ai principi di imparzialità, buon andamento, economicità, trasparenza e semplificazione delle procedure. Si impegna, inoltre, ad abbracciare e diffondere, nei limiti del proprio potere e competenza, i processi di delegificazione e di snellimento normativo, nonché di decentramento amministrativo.



### Il Networking camerale – Relazioni di sistema

La Camera di commercio di Salerno si afferma come attore al centro di una rete di relazioni istituzionali nell'ambito della quale elabora strategie e definisce azioni di intervento per favorire lo sviluppo delle politiche di promozione, sviluppo e tutela del mercato. Il dialogo e la partecipazione alla rete interistituzionale potenzia l'azione, mediante relazioni privilegiate e la sinergia nell'utilizzo delle risorse. I rapporti di collaborazione che la Camera di commercio di Salerno ha attivato coinvolgono non solo i soggetti afferenti al Sistema Camerale, ma anche soggetti pubblici e privati del territorio, secondo la mappa di seguito riportata.



Uno dei principali elementi di innovazione della recente Riforma 580 riguarda il riconoscimento normativo dell'essere «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 Salerno opera già da tempo nello sviluppo e nel potenziamento delle relazioni di rete affermando, quindi, la sua nuova identità come parte integrante ed attiva del network camerale: rete sinergica, unica nel panorama delle Pubbliche Amministrazioni.

La Camera di commercio di Salerno, quindi, si afferma come parte integrante di un Sistema che favorisce la condivisione del know-how e delle competenze per realizzare iniziative progettuali congiunte, la cui realizzazione in autonomia ne potrebbe compromettere il successo e l'efficacia. Lo sviluppo ed il potenziamento delle relazioni all'interno del network, quindi, offre opportunità assai preziose, funzionali non solo a favorire ed aiutare la realizzazione delle strategie camerali ma anche lo sfruttamento delle economie di scala per l'efficienza gestionale.

### **La Struttura Organizzativa**

Nello svolgimento delle proprie funzioni la Camera di commercio di Salerno si compone di un assetto organizzativo così sviluppato:

- Indirizzo e Controllo
- Direzione Amministrativa
- Gestione ed Esecuzione

Di seguito si propone un breve approfondimento circa i ruoli e le responsabilità connesse alle funzioni di vertice di indirizzo e di controllo nonché di Direzione Amministrativa.

### **Indirizzo e Controllo**

<b>Consiglio</b>	Organo politico-amministrativo dell'Ente; determina l'indirizzo generale della Camera di commercio, ne controlla l'attuazione, adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge e dallo Statuto alla sua competenza. Dura in carica 5 anni. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elegge la Giunta e il Presidente ;</li> <li>• Approva lo Statuto;</li> <li>• Determina gli indirizzi generali e definisce il programma pluriennale</li> <li>• Approva la relazione revisionale e programmatica, il preventivo e il bilancio di esercizio</li> </ul>
<b>Presidente</b>	Ha la rappresentanza legale e sostanziale della Camera, dura in carica 5 anni e può essere rieletto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rappresenta la Camera all'esterno</li> <li>• Indirizza l'attività degli organi amministrativi</li> </ul>
<b>Giunta</b>	Organo esecutivo della Camera di commercio. che gestisce le risorse camerali ed attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Approva il budget annuale i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio</li> <li>• Delibera la costituzione di aziende speciali, le partecipazioni societarie e in altri organismi</li> <li>• Verifica il raggiungimento degli obiettivi dell'attività</li> </ul>
<b>Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (OIV)</b>	Organo in staff all'Ente, nominato dall'organo di indirizzo politico-amministrativo. A tale organismo sono attribuiti i seguenti compiti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elaborazione di una relazione annuale sullo stato dello stesso;</li> </ul>

- comunicare tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione;
- validare la Relazione sulla performance ;
- proporre, sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice;
- è responsabile circa la corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche;
- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
- verificare i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

**Collegio dei Revisori** Organo di controllo interno che attesta la corrispondenza tra il conto consuntivo e le risultanze della gestione, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione, redige la relazione al bilancio preventivo. I componenti del collegio dei revisori dei conti hanno diritto ad accedere agli atti e ai documenti della Camera di commercio. Il Collegio, infine, può esprimere proposte per una migliore efficienza ed economicità dell'ente

## Direzione Amministrativa

**Segretario Generale** Il Segretario Generale è nominato su designazione della Giunta dal Ministero dello Sviluppo Economico. Il Segretario Generale coordina e sovrintende la gestione complessiva dell'Ente e il personale camerale

## Gestione ed Esecuzione

Con riferimento alla struttura tecnico-organizzativa della Camera di commercio di Salerno, essa si articola in: Aree, Servizi e Uffici.

**Area** Costituisce centro di responsabilità di massimo livello, per la pianificazione operativa degli interventi e delle attività sulla base degli atti di indirizzo politico dell'Ente; coordinamento delle unità organizzative collocate al suo interno; controllo di efficacia degli interventi e delle attività realizzate, per la parte di propria competenza.

**Servizi** Struttura responsabile della produzione ed erogazione di specifiche prestazioni all'interno dell'area nel quale è inserito

**Uffici** Costituisce l'unità operativa di base, ed è caratterizzato dall'espletamento di funzioni omogenee o di un particolare servizio con valenza interna ed esterna

### La dimensione operativa

La Camera di commercio di Salerno, nell'esercizio delle proprie funzioni si avvale del braccio operativo di tre aziende speciali.

Nome	Mission e Iniziative	Settore
<b>Azienda Speciale Intertrade</b>	sostiene l'internazionalizzazione delle imprese della provincia di Salerno favorendo lo sviluppo di rapporti economici internazionali attraverso: <ul style="list-style-type: none"> <li>• attività promozionali;</li> <li>• attività di assistenza tecnica e formazione di natura fiscale, doganale, legale, dei trasporti e dei pagamenti, che possono insorgere nelle trattative commerciali con l'estero rivolta alle piccole-medie imprese che si affacciano nei mercati esteri;</li> <li>• organizzazione di interventi formativi in management internazionale e workshop al fine di aumentare la performance delle imprese locali e migliorare l'immagine del Made in Salerno.</li> </ul>	<b>Internazionalizzazione</b>
<b>Azienda speciale Polaris</b>	Diffondere la "Cultura d'Impresa" e del "Life long learning" progettando, guidando, stimolando e realizzando processi di sviluppo e di formazione delle persone e delle PMI.	<b>Formazione professionale e manageriale</b>
<b>Azienda Speciale JurimpreSA</b>	Supportare le PMI nella risoluzione delle controversie commerciali anche in materia bancaria. Orientare le PMI ad un efficace e trasparente accesso al mercato degli appalti.	<b>Regolazione del mercato</b>

## **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 Salerno 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 performance 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 Salerno si propone un approfondimento circa le scelte metodologiche operate, in relazione al loro livello di consolidamento, nonché gli strumenti principali per lo sviluppo dei momenti di misurazione e valutazione, ossia gli indicatori della performance organizzativa.

## 1.2.2 - Principi

La Camera di commercio di Salerno, 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.

Si propone di seguito una breve sintesi dei principi ai quali tende il Sistema di misurazione e valutazione della Camera di commercio di Salerno, 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 Salerno, provvede ad attivare forme di implementazione delle metodologie riportate di seguito al fine di giungere alla piena copertura degli ambiti di cui sotto mediante l'operatività del Sistema "a regime".

Ambiti_Art.8_D.Lgs. 150/09	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
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 raaggiungimento degli obiettivi programmati - <b>Efficacia interna</b>	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>	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>	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>	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>	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>	B
h) Il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	<b>Benessere Organizzativo - Efficacia</b>	B

### **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 Salerno 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:

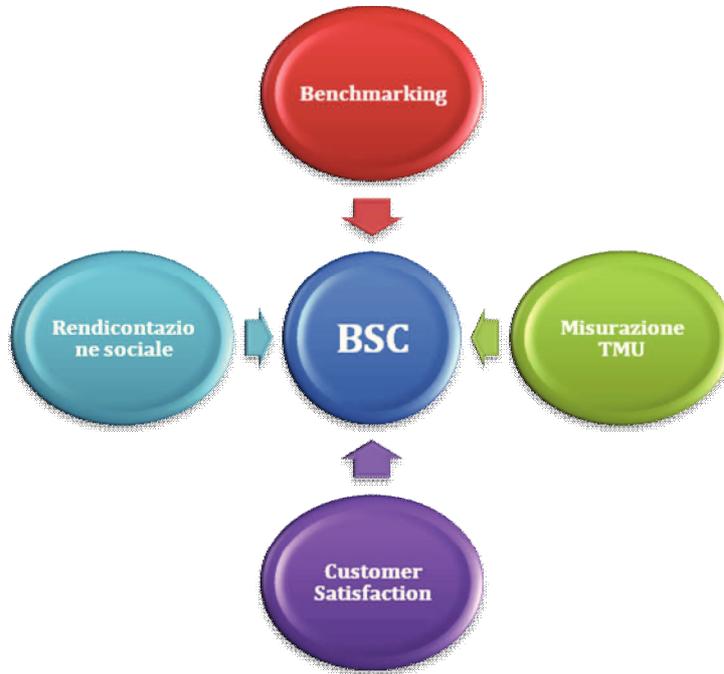


### **1.2.3 - Le metodologie adottate**

Per lo sviluppo del proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance, la Camera di commercio di Salerno 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 Salerno 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 Salerno 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.



## **La Balanced Scorecard**

La Camera di commercio di Salerno 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**

Nello specifico, la metodologia BSC, garantisce:

#### **Ottica multidimensionale**

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

#### **Centralità della Strategia**

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

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

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

#### **Analisi degli scostamenti**

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

## Attività propedeutiche all'implementazione della Balanced Scorecard

### Rappresentazione dell'architettura logica del Sistema

		FASI E AZIONI	STRUMENTI / OUTPUT	ALTRE FASI E STRUMENTI COLLEGATI
SETTING GOALS 	MULTI-YEAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Analisi del contesto</li> <li>&gt; Organizzazione dei flussi informativi del Sistema-Camera</li> <li>&gt; Esplicitazione mandato e vision</li> <li>&gt; Mappatura e coinvolgimento stakeholder</li> <li>&gt; Impostazione della BALANCED SCORECARD (BSC)</li> <li>&gt; Definizione Strategie (obiettivi e target triennali)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisi swot</li> <li>Mappa stakeholder</li> <li>Mappa strategica</li> </ul>	Programma pluriennale
	ANNUAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Definizione delle modalità di programmazione annuale</li> <li>&gt; Declinazione delle Strategie su base annuale (Cascading della BSC)</li> <li>&gt; Collegamento con la Programmazione economica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Linee guida sulla programmazione annuale</li> <li>Schede di programmazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relazione previsionale e programmatica</li> <li>Preventivo economico</li> <li>Budget direzionale</li> </ul>
<b>► PIANO DELLA PERFORMANCE</b>				
MEASUREMENT & ASSESSMENT 	ORGANIZATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Costruzione Sistema informativo per la misurazione della performance</li> <li>&gt; Monitoraggio della performance</li> <li>&gt; Valutazione della performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cruscotto di Ente</li> <li>Cruscotti di Area</li> <li>Schede di report</li> </ul>	Controllo di gestione
	INDIVIDUAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Definizione criteri di valutazione delle performance individuali</li> <li>&gt; Definizione obiettivi assegnati a Dirigenti, P.O., Personale non dirigente</li> <li>&gt; Collegamento delle performance individuali con la performance organizzativa</li> <li>&gt; Valutazione delle performance individuali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manuale di valutazione</li> <li>Schede di valutazione</li> </ul>	Gestione delle risorse umane
<b>► RELAZIONE SULLA PERFORMANCE</b>				<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilancio consuntivo</li> <li>Relazione sulla gestione</li> </ul>

**Attività preliminari:** all'interno dell'intera impostazione del Ciclo di gestione della Performance la Camera di commercio di Salerno provvede ad attivare una serie di attività propedeutiche all'impostazione del quadro strategico della Camera, così come previsto anche nelle Linee guida Unioncamere.

All'interno di queste attività si riconosce l'analisi del contesto con la quale viene effettuata la ricognizione dell'ambiente di riferimento attraverso parametri in grado di descrivere l'evoluzione dei principali fenomeni a livello socio-economico (reddito e ricchezza prodotta localmente, dinamica delle imprese e dell'occupazione, andamento del commercio estero in provincia, ecc.); a tal fine, la Camera di commercio di Salerno si avvale del patrimonio informativo di cui dispone quale ente erogatore di informazione economico-statistica. L'analisi si estende anche al contesto interno al fine di esplicitare mandato e vision dell'ente, nonché il suo profilo organizzativo. Allo scopo di organizzare i flussi informativi del sistema-Camera provvede inoltre a descrivere la sua macro-organizzazione (ruolo e funzioni delle Aziende speciali, società partecipate e consorzi, relazioni, partenariati, ecc.). Tutti gli elementi così raccolti vanno a comporre il quadro di riferimento, sintetizzabile in una matrice SWOT.

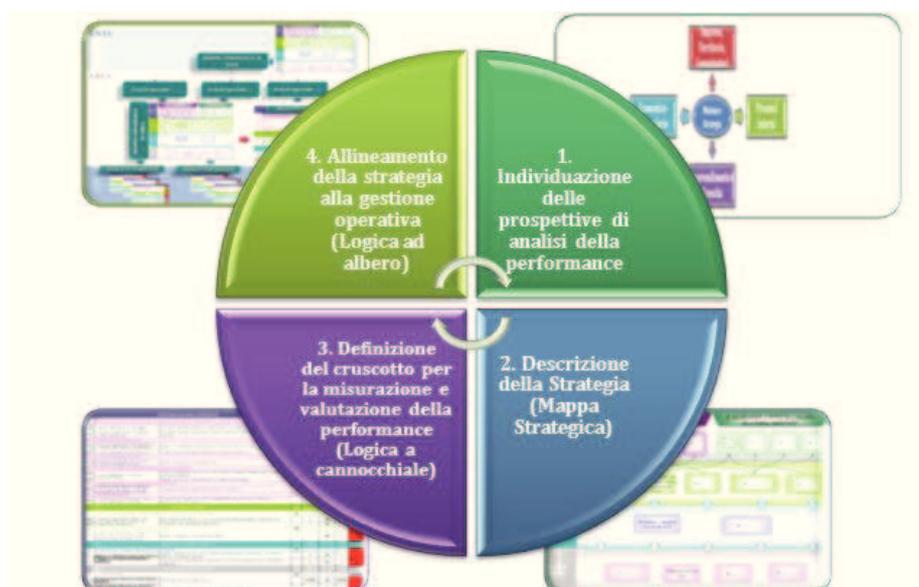
### Rappresentazione dell'analisi SWOT



Le Linee guida di Unioncamere hanno altresì esplicitamente previsto la mappatura e il coinvolgimento degli stakeholder della Camera di commercio. La definizione del perimetro dei portatori d'interesse (stakeholder) consente di definire la mappatura delle categorie che possono vantare un'influenza o un interesse significativo rispetto alle attività camerali, nell'ottica di intraprendere azioni di ascolto e dialogo con gli interlocutori chiave.

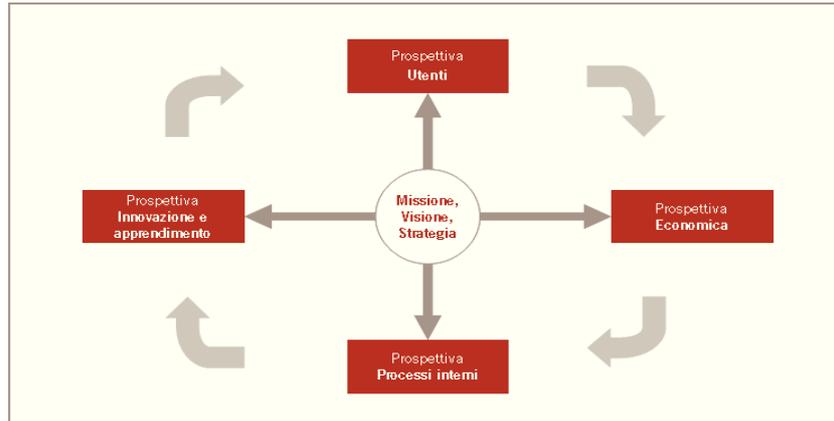
### **Lo sviluppo della Balanced Scorecard**

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. L'architettura logica della BSC consente quindi la traduzione del quadro strategico in una serie di obiettivi e indicatori di performance da monitorare in funzione delle 4 prospettive tra loro interdipendenti.



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

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

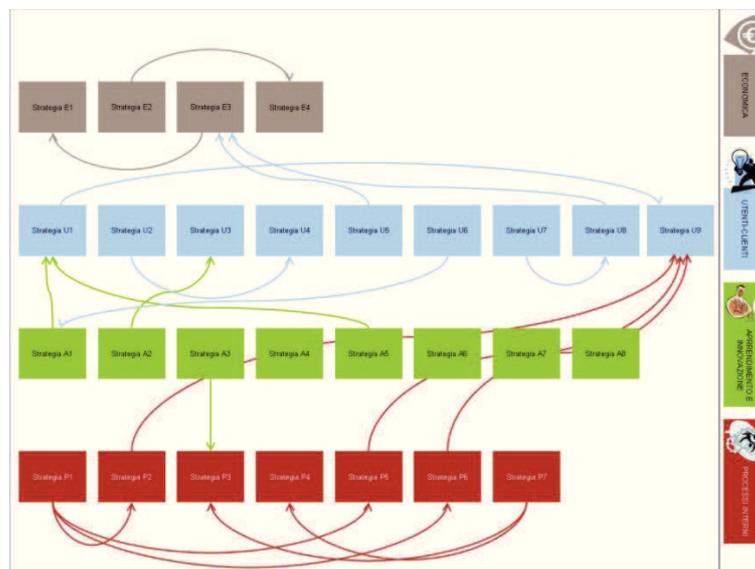
**Prospettiva apprendimento e crescita** Strettamente connessa alla innovazione di processo e all'apprendimento che consentono uno sviluppo globale dell'organizzazione in termini di: capacità e competenze del personale, motivazione, responsabilizzazione e coinvolgimento del personale, sistema informativo,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

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

## 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 Salerno 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 Salerno procede al disegno della "mappa strategica" di Ente con all'interno le aree strategiche e la successiva declinazione in obiettivi strategici che vengono articolati nelle diverse prospettive di analisi ed il sistema di relazioni causa-effetto tra gli obiettivi che concorrono al processo di creazione del valore.

**Rappresentazione della Mappa strategica (Strategy-map)**



## 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 Salerno provvede alla costruzione del **Cruscotto degli indicatori** necessario per la misurazione della strategia. Infatti, una volta definiti gli obiettivi strategici si procede all'individuazione delle misure in grado di monitorare il loro grado di raggiungimento. In tal senso, la realizzazione di un cruscotto di BSC implica la definizione di un sistema di indicatori integrato e bilanciato, appositamente individuato in funzione della mappa strategica definita.

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

- > un Cruscotto indicatori di ente (triennale e, attraverso il cascading, annuale);
- > un Cruscotto indicatori di area (annuale);



Una volta enucleati tali elementi, si provvede quindi a definire le Schede di programmazione, laddove sono esplicitati gli obiettivi della programmazione operativa annuale, il loro collegamento con il quadro strategico, le risorse economiche corrispondenti.

In tal modo, vengono allineati i livelli decisionali (strategico-operativo-economico) e predisposte le informazioni per alimentare in modo coordinato i contenuti di altri documenti nelle fasi successive, nonché lo stesso Piano della performance.

Attraverso il cascading si rendono evidenti gli sforzi profusi dai singoli titolari di Centri di responsabilità per la realizzazione degli obiettivi strategici di Ente, in quanto i dirigenti e il personale delle diverse unità organizzative sono responsabilizzati verso il raggiungimento di obiettivi di breve termine utili, poiché collegati, al raggiungimento di obiettivi strategici di lungo periodo.



### **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/assessment
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).

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

La Camera di commercio di Salerno 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***

La Camera di commercio di Salerno impiega ed utilizza ai fini del monitoraggio della performance sistemi di Benchmarking.

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

La Camera di commercio di Salerno 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 Salerno, utilizza il sistema di Benchmarking «**Pareto**» sviluppato dall'Unione Nazionale delle Camere di Commercio .

Il Sistema Pareto è un sistema di Benchmarking predisposto ed organizzato da Unioncamere nazionale, che monitora, analizza e mette a confronto i servizi di tutte le 105 Camere di Commercio in termini di efficacia e di efficienza, costituendo un valido strumento cui far riferimento in sede di programmazione annuale e in sede di valutazione e controllo strategico in quanto:

- il management camerale (dirigenti e amministratori) è entrato in possesso di informazioni utili per il processo di programmazione e di controllo;
- L'Organo di Valutazione e Controllo Strategico (in futuro O.I.V.) è stato supportato nella propria attività istituzionale di monitoraggio e valutazione avendo a disposizione dei validi termini di confronto esterni alla realtà esaminata.

Come precedentemente specificato, il sistema di benchmarking offre un importante ausilio ai processi di programmazione e controllo della performance fornendo, quindi, informazioni utili per lo sviluppo e l'implementazione della BSC.

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

### ***Customer Satisfaction***

La Camera di commercio di Salerno 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 dei processi di erogazione.

In tal senso, la Camera di commercio di Salerno, promuove interventi mirati e guidati da un forte orientamento nei confronti dell'utenza interna ed esterna nella consapevolezza dell'importanza del suo

giudizio per orientare le scelte dell'amministrazione circa l'erogazione di servizi in linea con la rinata consapevolezza sociale del mondo camerale.

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

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

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

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

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

### ***La Rendicontazione Sociale***

La Camera di commercio di Salerno 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.

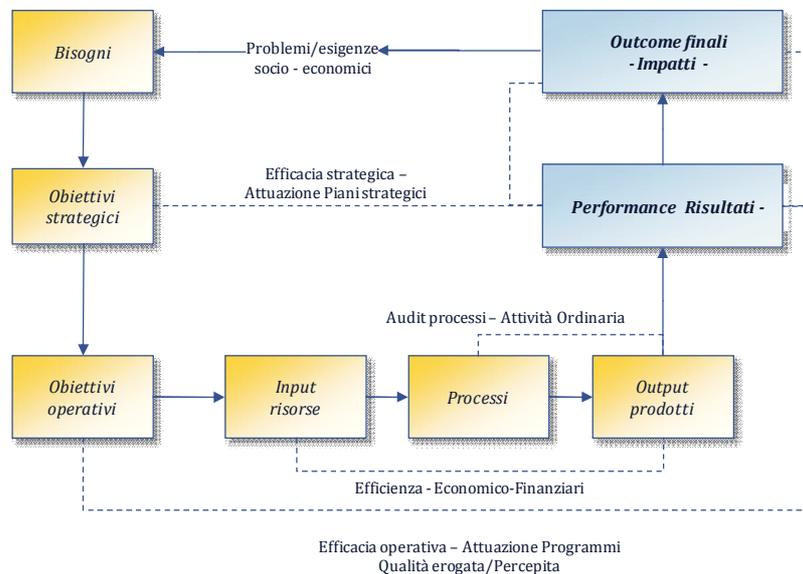
Gli strumenti di rendicontazione sociale consentono alla Camera di commercio di essere accountable nei confronti dei propri portatori di interesse, rendendo conto a questi ultimi, in modo trasparente, delle attività poste in essere, del livello di realizzazione degli obiettivi previsti, delle risorse 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 si 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 fruibile 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.



Nello sviluppo del proprio Sistema di misurazione e valutazione, la Camera di commercio di Salerno, 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 qualitativa.

Mediante il sistema di indicatori adottato la Camera di commercio di Salerno è in grado di:

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

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

Secondo tale presupposto, 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 Salerno 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

→ Esempio di Scheda per indicatori

Denominazione dell'indicatore	<b>Titolo sintetico dell'indicatore</b>
Descrizione (cosa misura)	Descrizione dettagliata dell'indicatore in merito al fenomeno che intende misurare e alle sua finalità conoscitive
Modalità di calcolo	Formula di calcolo dell'indicatore come valore sintetico e derivante da parametri in grado di fornire informazioni significative in merito al fenomeno da rilevare
Tipologia indicatore	<i>v. box della pagina precedente</i>
Avvio della rilevazione	Data in cui avviene il primo utilizzo dell'indicatore
Target previsto	Valore di riferimento atteso
Nota	
Periodicità della rilevazione	Frequenza con cui l'indicatore viene rilevato
Responsabile della rilevazione	Soggetto e/o unità organizzativa incaricata di alimentare l'indicatore
Responsabile della performance	Soggetto e/o unità organizzativa responsabile dei risultati raggiunti in relazione al fenomeno che viene misurato con l'indicatore
Fonti	Origine dei dati da rilevare

**La misurazione dei tempi medi unitari**

Oltre al suddetto sistema di indicatori la Camera di commercio di Salerno ha implementato, già a partire dal 2005, un sistema di rilevazione dei tempi medi unitari (TMU) impiegati nelle diverse linee di attività/funzione svolti da dieci uffici/servizi scelti come oggetto di rilevazione:

- Riscossione Diritto Annuale
- Gestione Economica/Finanziaria
- Registro Imprese
- Tutela del Mercato
- Gestione Protesti
- AAGG/Fiere
- Provveditorato/Cassa/servizi Tecnici
- Gestione economica contributi
- Tenuta Albi e ruoli
- Ufficio Metrico

Nelle schede predisposte per la rilevazione dei TMU vengono utilizzati i seguenti dati su base annuale:

- Volumi (numero di pratiche, attività, funzioni evase-svolte nell'anno)
- TMU (tempo medio unitario necessario per singola pratica, attività, funzione)
- Carichi (ore complessive dedicate dagli addetti degli uffici per l'evasione di tutte le pratiche/attività/funzioni).

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

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

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

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



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



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

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

La Camera di commercio di Salerno adotta specifiche metodologie per lo sviluppo della valutazione della performance individuale sui diversi livelli organizzativi:



## 1.4 - La Trasparenza

La sezione è dedicata alla descrizione delle modalità attraverso cui la Camera di commercio di Salerno 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.

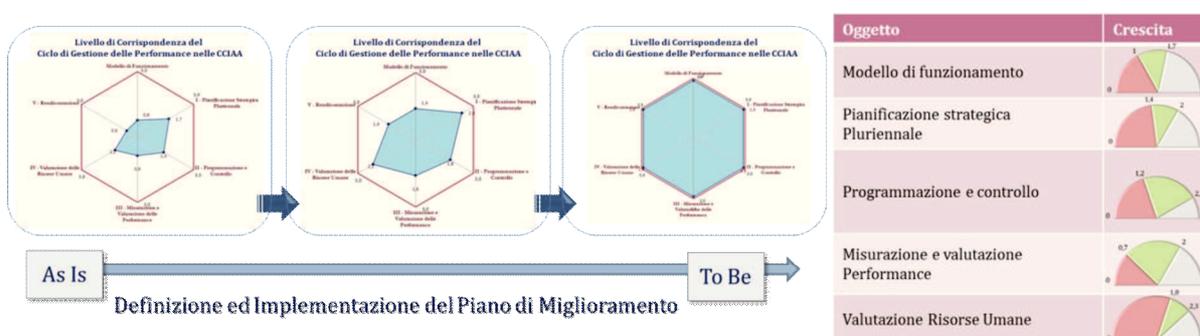
*La trasparenza "è intesa come accessibilità totale (...) delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione (...)"<sup>2</sup>*

## 1.5 - Modalità per promuovere il miglioramento del sistema

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

In tal senso, il modello di Check-Up:

- Costituisce un sistema di diagnosi idoneo a valutare lo stato di salute/efficacia dei Sistemi di misurazione e valutazione in essere nelle Camere 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
- fornire ad un vero e proprio modello di monitoraggio del Sistemi in essere per attività di Audit.



<sup>2</sup> DELIBERA N. 105/2010 - Linee guida per la predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (articolo 13, comma 6, lettera e, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150).

## 2 - Il processo

### 2.1 Le fasi

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

In tal senso, in linea ed integrazione con quanto già implementato nella Camera di commercio di Salerno 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 Salerno, 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 del Consiglio Camerale n. 22 del 21 dicembre 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.



## 2. Programmazione e controllo

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

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



### 3. Misurazione e Valutazione della Performance

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



#### 4. Misurazione e Valutazione della Performance Individuale

La performance individuale rappresenta un livello di performance complementare a quello di valutazione della performance organizzativa, alimentando la valutazione delle risorse umane.

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

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



## 5. Rendicontazione

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

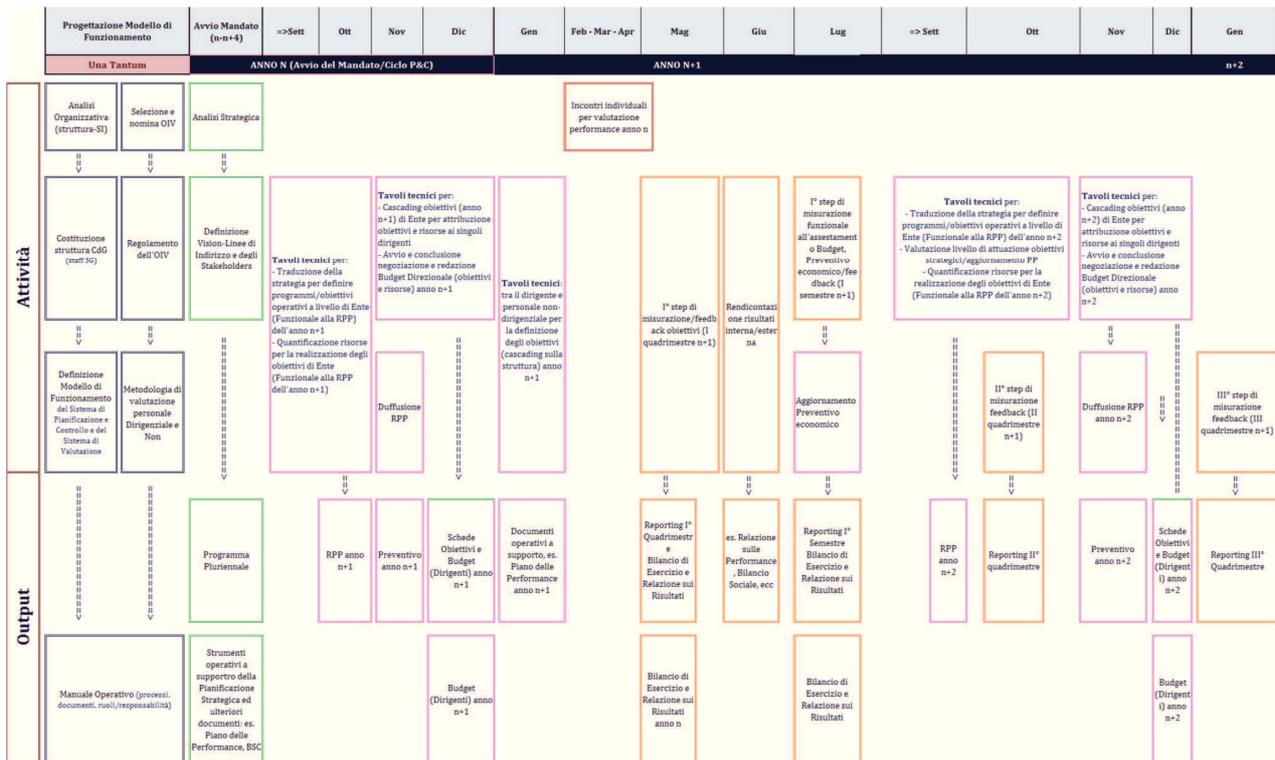
La rendicontazione si identifica nell'insieme di azioni, metodi, strumenti impiegati dalla singola amministrazione per rappresentare nei confronti dei propri interlocutori il livello di performance raggiunto offrendo loro, in tal senso, adeguato flusso informativo a supporto del processo decisionale.

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



## 2.2 Tempi

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



## 2.3 Modalità

### 2.3.1 - Gli Incontri Periodici

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

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

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

La Camera di commercio di Salerno, 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 Salerno ha previsto un Sistema di Reporting con l'intento di fornire in itinere, con periodicità variabile, 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). Il monitoraggio della performance viene quindi realizzato su 2 livelli: a livello complessivo di ente camerale si parla di *reporting direzionale*; a livello di singola unità organizzativa ci si riferisce al *reporting operativo*.

In tal modo vengono svolte sia le attività di rilevazione quantitativa delle risultanze degli indicatori (organizzati nei Cruscotti e successivamente alimentati) sia le attività di valutazione qualitativa, attraverso un commento ragionato e un giudizio di sintesi per ciascuno degli ambiti di performance.

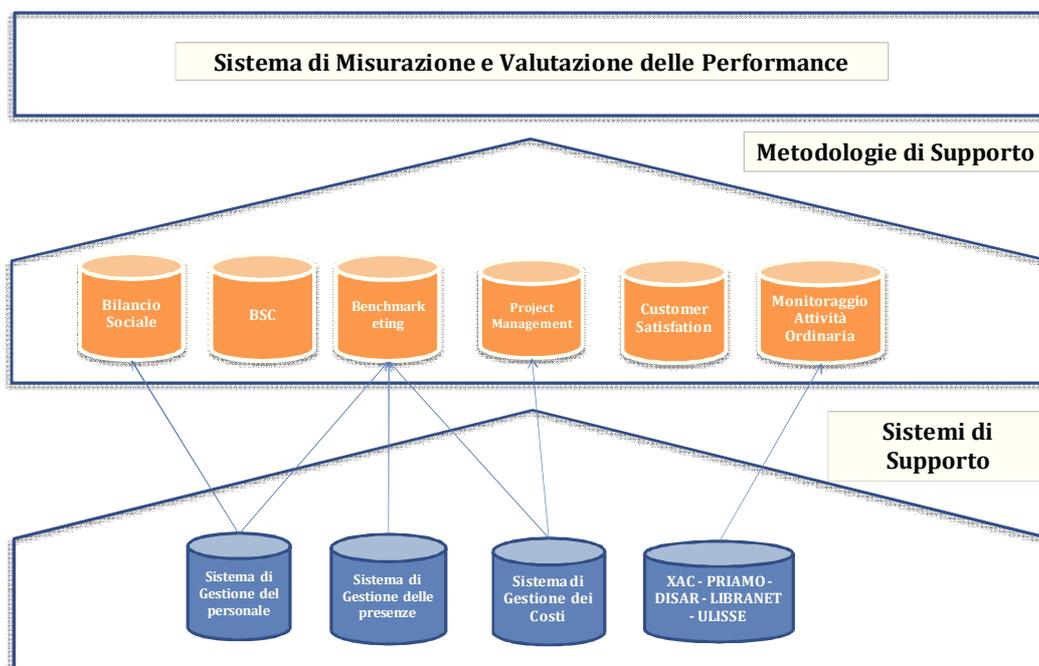
	Destinatario	Esigenza Informativa	Reporting	Strumento	Periodicità
<b>INTERNO</b>	OIV	Livelli/risultati performance individuali ed organizzative	Istituzionale - Direzionale	Cruscotto di Ente - Area	Trimestrali
	Organi Politici (Presidente, Giunta, Consiglio)	Livello di attuazione linee strategiche, programmi, obiettivi di ente, interventi economici Scostamento/Avanzamento del Budget (riclassificazione Conto Economico di ente)	Istituzionale	Cruscotto di Ente - Report Budget	Trimestrali - 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	Trimestrali - Semestrale (Budget)
	Dirigenti	Livello di attuazione programmi operativi, obiettivi, azioni, interventi economici Scostamento/Avanzamento del Budget	Direzionale - Operativo	Cruscotto area - schede obiettivi - Report Budget	Trimestrali - Semestrale (Budget)
	Responsabili di Posizione Organizzativa	Livello di attuazione obiettivi, azioni	Operativo	Schede obiettivi	Trimestrali
<b>ESTERNO</b>	Imprese - 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 Salerno sviluppa la BSC tramite supporto MS- Excel o con altro software fornito dalle società di sistema.

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 Salerno ha delineato 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
- Giunta
- Segretario generale
- Organo interno di valutazione
- Servizi di controllo interni
- Dirigenti
- Responsabili Po/dipendenti

#### I process owner del sistema

- > Il Segretario generale predispone, in collaborazione con i responsabili di unità organizzative (aree, servizi, uffici), gli scenari e gli ambiti di intervento della Pianificazione strategica.
- > Il Segretario Generale collabora con i responsabili di unità organizzativa (dirigenti e posizioni organizzative) nella fase di definizione dei contenuti della Programmazione operativa.
- > Ciascun referente di unità organizzativa (dirigenti e posizioni organizzative) è responsabile dei contenuti e della gestione della corrispondente Scheda di programmazione.
- > Per l'analisi e l'approfondimento dei contenuti delle Schede di programmazione, il Segretario generale coinvolge i responsabili di unità organizzativa e attiva un processo di negoziazione di obiettivi e risorse.
- > La struttura e il processo di predisposizione delle Schede di programmazione possono essere specificati ogni anno dal Segretario Generale nell'ambito delle Linee guida annuali per la programmazione.
- > È cura del Segretario generale predisporre il **Piano della Performance**, sulla base delle indicazioni fornite dagli organi di indirizzo, coinvolgendo il management dell'ente ed eventualmente avvalendosi dell'ausilio tecnico dell'OIV.
- > Il **Piano della Performance** viene approvato dalla Giunta per essere poi pubblicato e pubblicizzato.
- > Il monitoraggio periodico del livello di realizzazione degli obiettivi è svolto dagli organi di indirizzo sulla base di una apposita reportistica riferita ai contenuti strategici del Piano della performance. Tale reportistica è realizzata a cura del Segretario generale con il supporto dei responsabili di unità organizzativa.
- > La valutazione della performance a livello strategico avviene attraverso la misurazione degli indicatori e il confronto rispetto al target definito. È cura del Segretario generale assicurare agli stakeholder un'efficace comunicazione circa la capacità dell'Ente Camerale di controllare le proprie strategie.
- > La Giunta e il Segretario generale monitorano l'andamento degli obiettivi definiti in sede di pianificazione strategica e programmazione prendendo in considerazione la Camera nel suo complesso.

- > I responsabili di unità organizzativa (dirigenti e posizioni organizzative) monitorano le attività e gli obiettivi a essi assegnati.
- > Il Segretario Generale è responsabile della predisposizione delle Schede di report.
- > Le schede di report direzionale – contenenti informazioni relative all'ente camerale nel suo complesso – sono destinate alla Giunta.
- > Le schede di report operativo – contenenti informazioni sulle unità organizzative che compongono la Camera sono destinate ai responsabili delle unità organizzative (dirigenti e posizioni organizzative).
- > Il coordinamento della sequenza di fasi del processo di valutazione è affidato al Segretario generale.
- > La funzione di valutazione della performance individuale è svolta dalla Giunta, dall'OIV, dal Segretario generale e dalla dirigenza.
- > la Giunta, supportata dall'OIV, provvede all'identificazione degli obiettivi oggetto della valutazione della performance individuale per il Segretario generale.
- > Il Segretario Generale provvede all'attribuzione degli obiettivi alla dirigenza.
- > La dirigenza provvede all'attribuzione degli obiettivi agli incaricati di posizione organizzativa e attraverso il loro supporto a tutti i dipendenti coordinati dal dirigente.
- > I colloqui di valutazione sono realizzati da parte dell'OIV nei confronti del Segretario generale, da parte di quest'ultimo nei confronti della dirigenza e da parte della dirigenza nei confronti del personale dipendente.
- > La Relazione sulla Performance viene discussa dalla Giunta, validata dall'OIV e approvata dal Consiglio.

## 4 - Le procedure di conciliazione

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

Nello specifico, la presente sezione tiene conto di quanto indicato nell'articolo 31 L.183/2010 Collegato Lavoro - Conciliazione e arbitrato, legge che introduce una nuova regolamentazione delle procedure per la risoluzione delle controversie in materia di lavoro", valida anche per il pubblico impiego.

Secondo tale legge, il dipendente che intende promuovere una vertenza contro l'amministrazione potrà rivolgersi per effettuare un tentativo di conciliazione o arbitrato:

- 1) - alle commissioni istituite presso le Direzioni Provinciali del Lavoro (artt. 410 -412 cpc) per chiedere l'espletamento di un tentativo di conciliazione. In caso di esito negativo, in alternativa al ricorso al giudice del lavoro, le parti possono indicare la soluzione, anche parziale, sulla quale concordano, riconoscendo, quando è possibile, il credito che spetta al lavoratore, 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. Cpc).
- 3) - innanzi al collegio di conciliazione e arbitrato irrituale costituito ai sensi dell'art. 412 quater, 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 sia per il dipendente che per il datore di lavoro. L'arbitrato, una volta attivato, è alternativo al ricorso al giudice del lavoro.

## 5 - Modalità di raccordo e integrazione con i Sistemi di programmazione e controllo esistenti

Nel definire e implementare il sistema di misurazione e valutazione così come richiesto dal D.lgs. 150/09, la Camera di commercio di Salerno ha cercato in primo luogo di sistematizzare tutte le attività e gli strumenti già in uso all'interno della struttura, adottati in ottemperanza a quanto richiesto dal DPR 254/05, e precedenti dettati normativi, o perché rispondenti alle "buone prassi" derivanti dalla disciplina economico aziendale.

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

In particolare, il DPR 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:

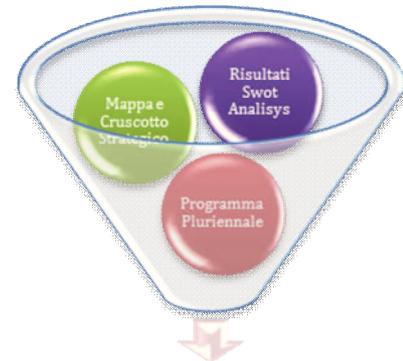
- l'adozione di un processo articolato di programmazione, controllo e valutazione (art.4, 5, 35, 36);
- la programmazione delle risorse in ottica economica attraverso il preventivo annuale ed il budget direzionale (art.6, 7, 8, 9, 10);
- sistemi e procedure relativi alle rendicontazione economica (art.24, 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 tra i vari interventi normativi intercorsi nell'ultimo decennio:

Modello	Dlgs 286/99	Schema Dlgs 150/09	DPR 254/05
Programmazione economica e budget		X	X
Valutazione e controllo strategico	X	X	X
Controllo di gestione	X	X	X
Valutazione del personale	X	X	
Controllo di regolarità amministrativo contabile	X		X
Internal auditing		X	
Rendicontazione esterna delle performance		X	

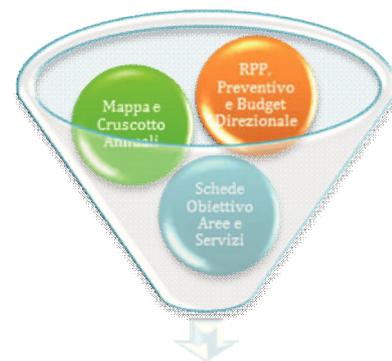
In questo contesto, l'allineamento tra quanto già attivato all'interno dell'Ente Camerale con le attività previste all'interno del Sistema di misurazione e valutazione avviene nel seguente modo:

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



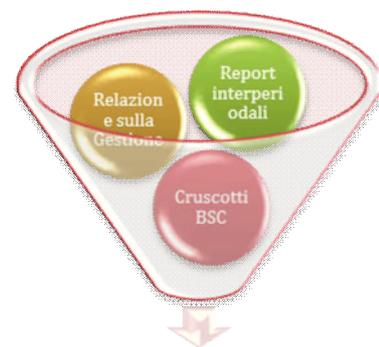
**Piano delle Performance**

- 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



**Piano delle Performance**

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



**Relazione della Performance**

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