



Camera di Commercio
Pistoia-Prato

Sistema di misurazione e valutazione
della performance 2021

INDICE

PREMESSA.....	3
1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA.....	4
1.1 Natura dell’Ente.....	4
1.2 Funzioni, attività, servizi svolti.....	4
1.3 Organizzazione dell’Ente	5
2. IL SISTEMA	10
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	12
3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati.....	15
3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target	17
3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa	19
3.4 Valutazione della performance organizzativa	20
3.5 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	21
4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	23
4.1 Requisiti e principi	26
4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale.....	26
4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale	26
4.2.2 Personale incaricato di Posizione organizzativa	28
4.2.3 Personale non dirigente.....	29
4.3 Modalità di valutazione della performance individuale.....	29
4.4 Procedure di conciliazione.....	32
5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA	33
6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO	34
7. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI	35
APPENDICE.....	36

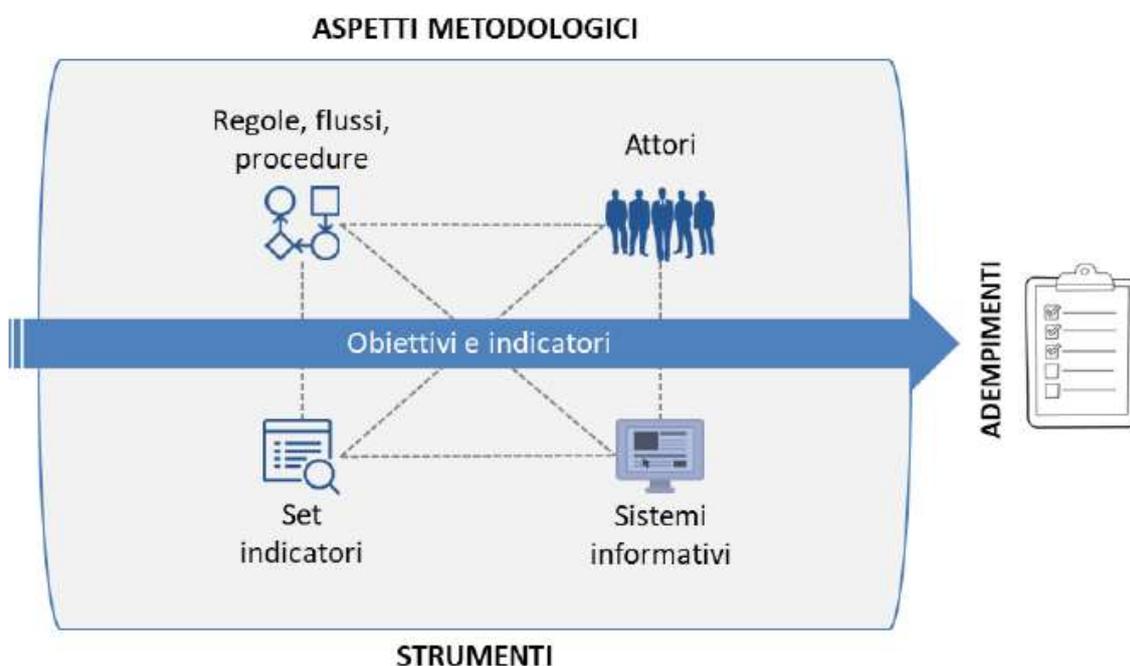
PREMESSA

Per Sistema di misurazione e valutazione della performance s'intende un complesso di regole, procedure, attori e strumenti, con le relative relazioni di reciprocità (in sede di "partecipazione" al percorso/processo valutativo), da un lato, ed integrazioni (di dati, informazioni ed output generati), dall'altro; complesso, grazie al quale l'ente è appunto in grado di sovrintendere alle proprie attività di misurazione e valutazione della performance sia organizzativa che individuale.

Il Sistema è un elemento essenziale per il ciclo di gestione della performance, in quanto definisce le sue modalità di realizzazione nelle diverse fasi che lo compongono.

Non si tratta, dunque, di un sistema costruito "tanto e solo" per assegnare i premi a chiusura del ciclo della performance. Le novità introdotte dal decreto 74/2017 puntano proprio a evidenziare l'importanza della performance organizzativa, quale punto determinante di attenzione per verificare l'operato e il "rendimento" di un'organizzazione pubblica. Ed è in quanto componenti di tale organizzazione (che con il loro impegno e contributo professionale hanno determinato entità dell'operato e livello di rendimento) che i singoli dipendenti entrano nel sistema, interessati dalle attenzioni che in esso vengono dedicate alla dimensione individuale della performance.

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE



Alla luce di quanto detto sopra, pertanto, nel seguito si punterà l'attenzione sulle componenti fondamentali di un SMVP:

- elementi di base e relativi strumenti (obiettivi, indicatori, gestiti anche attraverso piattaforme e sistemi informativi);
- regole, flussi, procedure;
- attori (Organi, Segretario Generale e Dirigenti, P.O., OIV, ecc.).

1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA

1.1 Natura dell'Ente

La Camera di commercio di Pistoia-Prato, costituita il 30 settembre 2020, al termine di un articolato e complesso processo di accorpamento, è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'art. 118 della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali.

1.2 Funzioni, attività, servizi svolti

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



1.3 Organizzazione dell'Ente

GLI ORGANI

Ai sensi della L. 580/1993, sono organi della Camera di commercio di Pistoia-Prato:

- il **Consiglio**, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci e nel quale siedono i rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l'economia della circoscrizione di riferimento (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative nel territorio) accanto a un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori, ad uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori e di un rappresentante dei professionisti.
- la **Giunta**, organo esecutivo dell'ente, composta dal Presidente e da 5 membri eletti dal Consiglio camerale;
- il **Presidente**, che ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera, del Consiglio e della Giunta;
- il **Collegio dei Revisori dei conti**, organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

L'ente si avvale, inoltre, dell'**Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV)**, che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico, nonché nell'attuazione e monitoraggio del presente Sistema di misurazione e valutazione della performance.

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La Camera di Commercio di Pistoia-Prato è articolata in cinque Aree dirigenziali, ciascuna delle quali affidata ad una posizione dirigenziale.

Le Aree sono a loro volta suddivise in Servizi e Uffici.

Le Aree, individuate **in via provvisoria** con determinazione Presidenziale d'urgenza n. 4/20, successivamente ratificata con deliberazione di Giunta n. 6/20 del 28 ottobre 2020, sono quelle indicate di seguito.

1. SEGRETARIO GENERALE comprendente:

- gli Uffici generali e di assistenza agli organi di governo,
- le funzioni di controllo di gestione e supporto all'OIV,
- le funzioni di comunicazione e informazione,
- l'OCRI
- le partecipate

2. AMMINISTRAZIONE BILANCIO E PATRIMONIO

- Servizi interni e di supporto, tecnici ed amministrativi
- Servizi economico-finanziari
- Gestione del patrimonio immobiliare

3. ANAGRAFICO E REGOLAZIONE DEL MERCATO

- Servizi anagrafici
- Servizi regolazione del mercato

4. PROMOZIONE E SVILUPPO DEL TERRITORIO

- Funzioni di informatizzazione
- Servizi per la promozione delle imprese
- Servizi per lo sviluppo del territorio
- Servizi per la regolazione delle controversie e OCC

5. SEDE DISTACCATA DI PISTOIA

Funzioni di gestione della sede distaccata, inclusa l'organizzazione del lavoro e la trattazione degli affari amministrativi che fanno capo alla predetta sede, con le seguenti attribuzioni:

- Servizi anagrafico e regolazione del Mercato
- Servizi per la promozione delle imprese
- Servizi per lo sviluppo del territorio
- Servizi economico - finanziari
- Servizi di supporto alla sede distaccata, con la precisazione che, in relazione alle competenze in materia di controllo di gestione e supporto all'OIV, nonché alle competenze in materia di comunicazione e informazione, le funzioni devono essere intese quale coordinamento nell'ambito delle più generali funzioni di staff al Segretario Generale

Al vertice della struttura vi è il **Segretario Generale** che ricopre, *ad interim*, anche il ruolo di Dirigente dell'Area Amministrazione, Bilancio e Patrimonio e dell'Area Anagrafico e Regolazione del Mercato. Il Segretario Generale della Camera di Pistoia-Prato è la Dott.ssa **Catia Baroncelli**.

Infine, 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.

Con la Deliberazione n. 37/21 del 31.03.2021, la Giunta ha individuato, con decorrenza 1 Giugno 2021, le linee strutturali e organizzative dalla Camera di Pistoia che si riportano di seguito.

- **Staff al Segretario Generale**
 - Affari generali e assistenza agli organi di governo
 - Funzioni di controllo di gestione e supporto all'OIV
 - Funzioni di comunicazione e informazione
 - OCRI
 - Gestione delle partecipate
- **Area 1. Risorse e organizzazione**
 - Servizi interni e di supporto, tecnici ed amministrativi
 - Servizi amministrativi contabili
 - Gestione risorse umane
 - Gestione del Patrimonio
 - Gestione sistemi informativi
 - Archivio e Protocollo
- **Area 2. Tutela del mercato e legalità**
 - Vigilanza e attività sanzionatoria
 - Composizione delle controversie
 - Tutela del mercato e dei consumatori
 - Funzioni in materia di ambiente

- Metrologia legale

- **Area 3. Promozione e Sviluppo Economico**
 - Studi e informazione economica
 - Funzioni di informazione economica
 - Supporto all'internazionalizzazione
 - Turismo e cultura
 - Supporto alle imprese nei processi di digitalizzazione
 - Tutela proprietà industriale
 - Funzioni promozionali dell'economia e del territorio
 - Funzioni di servizio alle imprese
 - Orientamento al lavoro e alle professioni

- **Area 4. Anagrafe e Semplificazione**
 - Tenuta del Registro delle Imprese e REA
 - Funzioni anagrafiche e certificative
 - Funzioni di certificazione per il commercio estero
 - Funzioni pubblicitarie e informative Protesti
 - Servizi informativi per l'utenza
 - Servizio Assistenza Qualificata alle imprese per la costituzione di start-up innovativa
 - Servizio rilascio dispositivi identità e firma digitale e carte tachigrafiche
 - Funzioni per la semplificazione a favore delle imprese



IL SISTEMA ALLARGATO

La Camera si colloca al centro di un sistema di relazioni istituzionali, il cosiddetto “sistema allargato”, nell’ambito del quale elabora strategie e definisce azioni d’intervento per favorire lo sviluppo delle politiche di promozione delle imprese, sviluppo e tutela del mercato. Il dialogo e la partecipazione alla rete interistituzionale potenzia l’azione, mediante un’opera coordinata ed integrata evitando, per quanto possibile, la frammentazione e la dispersione delle risorse. I rapporti di collaborazione che le due Camere accorpate hanno attivato negli anni e che la nuova Camera mantiene e si propone di consolidare, coinvolgono non solo i soggetti del Sistema Camerale, ma anche soggetti pubblici e privati del territorio quali, ad esempio, le fondazioni bancarie che, statutariamente, perseguono scopi di utilità sociale e

di promozione dello sviluppo economico.

Le leggi e lo Statuto attribuiscono agli enti camerale la possibilità di perseguire i propri fini istituzionali anche mediante la sottoscrizione di partecipazioni in società, imprese ed enti, in particolare per la costruzione e gestione di infrastrutture. La politica delle partecipazioni rappresenta, per la Camera di commercio di Pistoia-Prato, uno strumento e un’opportunità con valenza strategica determinante per lo sviluppo del territorio e per il potenziamento dei servizi offerti al tessuto economico-produttivo.

Di seguito vengono rappresentate sinteticamente (mediante grafici e tabelle) le informazioni relative alle società/organismi partecipati alla data del 31.12.2020.

Settore di attività	Denominazione società
Infrastrutture aeroportuali	Toscana Aeroporti S.p.a.
Infrastrutture stradali, per la portualità, centri intermodali e trasporti ferroviari	Società autostrada ligure toscana p.a.
	Interporto della Toscana Centrale S.p.a.
Infrastrutture altre	BMTI Borsa Merci Telematica Italiana S.c.p.a.
	Tecno Holding S.p.a.
	UTC Immobiliare e servizi S.c.r.l.(in liquidazione)
Infrastrutture: Polo fieristico	Firenze Fiera S.p.a.
Servizi - Formazione	PIN S.c.a.r.l.
	Sistema Camerale Servizi S.c.r.l.
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	Infocamere S.c.p.a.
	Retecamere S.c.r.l. (in liquidazione)
	Ic Outsourcing S.c.r.l.
	Società consortile energia elettrica S.c.r.l.
	Sviluppo industriale s.p.a. (in liquidazione)
	Tecnoservicecamere s.c.p.a.
	Toscana piante e fiori s.c.r.l. (in liquidazione)
	C.I.I. Pistoia s.c.r.l. Centro Impresa e Innovazione (in liquidazione)
Servizi - Studi e ricerche	ISNART S.c.p.a. Istituto Nazionale delle ricerche Turistiche

Associazioni e fondazioni

Settore di attività	Denominazione società
Tessile e moda	Centro di Firenze per la Moda Italiana
	Fondazione Museo del Tessuto di Prato
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	Associazione nazionale piante e fiori d'Italia (in liquidazione)
	Associazione Pistoia futura (in liquidazione)

2. IL SISTEMA

Varie sono le dimensioni che si combinano nella definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance della CCIAA di Pistoia-Prato. Si tratta, in pratica, di una serie di regole che l'ente si è dato per gestire:

- le modalità di costruzione di obiettivi e relativi indicatori, ai diversi livelli (strategico, operativo, individuale);
- la produzione di reportistica avente rilevanza interna;
- la messa a punto della strumentazione operativa (sistema informativo, modelli di report, schede, ecc.);
- l'elaborazione di output (documenti) aventi rilevanza esterna all'ente;
- il presidio delle diverse fasi, con relative tempistiche e responsabilità in capo ai vari soggetti coinvolti.

Riguardo a questi ultimi, possono essere idealmente classificati in tre categorie omogenee:

- la **tecnostuttura**, intesa come l'insieme dei soggetti che, ai diversi livelli, sono chiamati ad alimentare il processo e sono responsabilizzati per ciò che attiene al raggiungimento di determinati risultati nella Camera di commercio;
- le **strutture di supporto**, ossia quei soggetti interni o esterni che affiancano la tecnostuttura nelle varie fasi del processo, fornendo assistenza ovvero sorvegliando tempi e modalità;
- gli **organi di indirizzo politico**, i quali hanno interesse, da un lato, che la programmazione camerale recepisca i loro input e, dall'altro, che l'operatività restituisca risultati coerenti.

Nel quadro delle linee approvate dal Consiglio e statuite nella programmazione pluriennale di mandato dell'ente, la tecnostuttura camerale procede a implementare il processo programmatico. In particolare, il Segretario Generale, sentiti i dirigenti e i titolari di posizione organizzativa (P.O.), provvede alla formulazione di un piano annuale di massima delle attività da sviluppare nel periodo di riferimento, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili.

Ciascun Dirigente, sulla base del piano annuale, elabora il programma di attività per la propria Area, individuando anche l'entità delle risorse necessarie. Il Segretario Generale verifica la congruenza dei programmi delle varie Aree e definisce i parametri quantitativi e qualitativi di riferimento sui quali basare la successiva attività di controllo direzionale.

Il Segretario Generale attribuisce ai Dirigenti le risorse finanziarie, umane e materiali necessarie per l'attuazione dei programmi di attività delle rispettive Aree.

L'attuazione dei programmi delle singole Aree può essere perseguita anche attraverso la realizzazione di specifici progetti a livello dei vari Servizi e Uffici.

Una volta definiti obiettivi, indicatori e target – ossia completata la fase di pianificazione – la tecnostuttura entra ovviamente in gioco anche nella fase successiva: i singoli uffici per quanto riguarda la rilevazione delle misure elementari che vanno ad alimentare gli indicatori; i «responsabili» (dirigenti) per quanto riguarda l'asseverazione dei dati (validazione).

I Dirigenti sono parte attiva, poi, anche nella successiva fase di valutazione della performance organizzativa, allorché insieme al Segretario Generale, esaminano (in corso d'anno e al termine di esso), insieme alle strutture di supporto, il livello di performance espressa dagli indicatori e il conseguente grado di raggiungimento degli obiettivi a livello di ente, di area organizzativa o di carattere trasversale.

Per quanto riguarda la definizione degli obiettivi individuali, il Segretario Generale attribuisce gli obiettivi ai Dirigenti e questi ultimi, a loro volta, li assegnano ai titolari di Posizioni organizzative.

Gli obiettivi individuali per i Dipendenti sono individuati dai rispettivi Dirigenti.

Tra le strutture di supporto, gli uffici che presidiano il Controllo di gestione (e i controller in essi incardinati) hanno il compito di far procedere concretamente la "macchina" dedicata al processo. Oltre a compiti di natura squisitamente metodologica (tra i quali l'aggiornamento del SMVP), si occupano di sollecitare l'avvio e la puntuale realizzazione dei momenti di pianificazione, provvedendo contestualmente alla messa a punto degli strumenti necessari (sistema informativo, schede, ecc.). In seguito, provvedono a verificare la correttezza dei dati forniti dagli uffici e degli indicatori da questi alimentati. I controller si confrontano, in sede di valutazione intermedia e

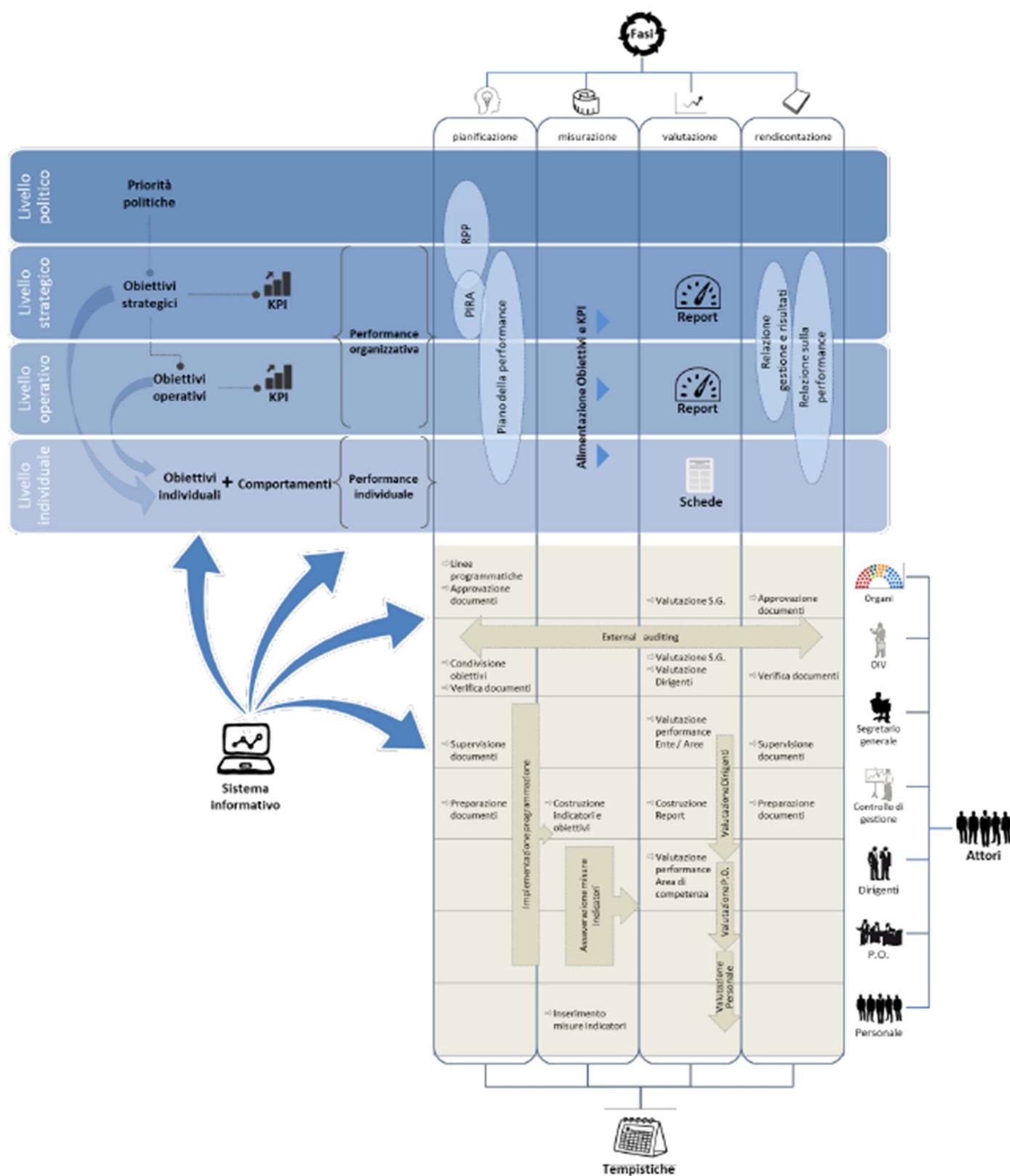
finale, coi vari responsabili delle performance espresse da obiettivi e indicatori. Infine, sono incaricati dell'attività pratica di redazione e aggiornamento dei documenti previsti dalle norme che hanno rilevanza in termini di trasparenza da garantire all'esterno (su tutti, Piano e Relazione). In pratica, i Controller hanno un ruolo operativo essenziale e s'interfacciano con tutti gli attori a vario titolo interessati e coinvolti nel Ciclo della performance.

Nell'ambito delle strutture di supporto, l'OIV svolge una funzione di *external auditor* per quanto riguarda la gestione e l'evoluzione del Ciclo della performance. Avvalendosi di una struttura interna dedicata (che coincide con la figura del Controller), l'OIV opera soprattutto sul piano della supervisione metodologica; tra i principali compiti, infatti, rientra il monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell'ente e la verifica della correttezza dei processi di misurazione e valutazione messi in atto (con particolare riferimento alla differenziazione dei giudizi e all'utilizzo dei premi).

A livello di obiettivi individuali la Giunta determina quelli da assegnare al Segretario Generale, con l'eventuale supporto dell'OIV che interviene nella successiva valutazione.

Infine, gli organi di indirizzo politico sono i soggetti che forniscono l'innescio all'intero processo e, quindi, delineano il quadro strategico entro il quale esso deve dipanarsi. Il Consiglio approva, infatti, il Programma pluriennale e la Relazione previsionale e programmatica, mentre alla Giunta è demandata l'approvazione dei documenti specificamente previsti dalla normativa in materia di Ciclo della performance (Piano e Relazione); altresì, la Giunta viene chiamata in causa in sede di valutazione (in itinere o conclusiva) della performance organizzativa dell'ente affinché possa apprezzarne il grado di coerenza rispetto agli input e ai desiderata iniziali.

Per quanto concerne la definizione degli obiettivi individuali, spetta alla Giunta assegnare gli obiettivi al Segretario Generale e valutarne in seguito il raggiungimento.



3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La misurazione e valutazione della performance organizzativa è un processo qualitativo, che culmina nella determinazione di un giudizio sintetico sui risultati prodotti dall'ente in relazione agli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione strategica e programmazione operativa. Per questo, si può dire che la misurazione e valutazione della performance organizzativa si colloca nell'ambito del Ciclo di Gestione della performance come fase intermedia tra quella di pianificazione/programmazione e quella successiva di rendicontazione.

La performance organizzativa della Camera di commercio di Pistoia-Prato è articolata su due livelli:

- la performance complessiva dell'ente;
- la performance di singole unità organizzative dell'ente (Aree, Servizi, U.O.).

In entrambi i casi, in sede di misurazione della performance organizzativa si tiene conto di indicatori sintetici, frutto di ponderazione delle performance rilevate relativamente agli obiettivi afferenti ai diversi ambiti strategici (nel primo caso) o alle diverse unità organizzative (nel secondo).

In sede di successiva valutazione, oltre a considerare gli indicatori composti di cui sopra, vengono analizzate e prese in considerazione anche ulteriori informazioni di carattere qualitativo, che possono essere apportate dai referenti delle unità organizzative coinvolte in questa fase del processo.

Vengono perciò messe a fuoco: le eventuali cause di gap tra performance programmata e performance rilevata; eventuali serie storiche e posizionamento comparativo (*benchmarking*); informazioni integrative di carattere economico-contabile; mutamenti e fattori esogeni intervenuti nel contesto esterno che hanno potuto influenzare gli eventi connessi alle performance rilevate.

La valutazione congiunta di tutti questi elementi considerati permette al valutatore di formulare un giudizio motivato sull'andamento della CCIAA, esprimendolo su una base predefinita in base alle seguenti opzioni valutative:

Insufficiente	=> Performance non adeguata (<60%)
Sufficiente	=> Performance adeguata (>=60% ma <80%)
Buono	=> Performance più che adeguata (>=80% ma <90%)
Ottimo	=> Performance eccellente (>=90%)

La performance organizzativa è uno degli aspetti sui quali la riforma operata dal D. Lgs. 74/2017 è andata ad incidere maggiormente:

- con l'introduzione degli *obiettivi generali* che devono indicare le priorità cui devono tendere le amministrazioni in coerenza con le politiche nazionali. Si tratta dunque di obiettivi che dovranno servire a coordinare l'azione amministrativa nel suo complesso a beneficio dei cittadini.
- con la previsione della partecipazione dei cittadini e degli utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi;
- con l'attribuzione di un peso prevalente agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo per la valutazione dei dirigenti e dei responsabili di unità organizzativa.

Inoltre, il novellato art. 8, comma 1 bis, del D. Lgs. 150/2009 prevede che "*le valutazioni della performance organizzativa sono predisposte sulla base di appositi modelli definiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica*" che, ad oggi, non risultano disponibili.

Riguardo alla partecipazione dei cittadini alla valutazione della performance organizzativa occorre menzionare:

- art. 7, comma 2, *“I cittadini e gli utenti finali partecipano alla valutazione della performance organizzativa secondo quanto stabilito dagli artt. 8 e 19 bis”*;
- art. 19 bis, comma 1, *“I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione della performance organizzativa, anche comunicando direttamente all’OIV [...] secondo le modalità stabilite dallo stesso OIV;*
- art. 19 bis, comma 3 *”Gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione della performance amministrativa in relazione ai servizi strumentali e di supporto, secondo le modalità individuate dall’OIV”*.

Per la rilevazione di customer satisfaction si rimanda al paragrafo 3.1

3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati

Nell'impostare il proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance, la CCIAA di Pistoia-Prato si basa sul processo di pianificazione riportata all'interno del Piano della Performance e strutturato su più livelli:

- la missione dell'ente
- gli ambiti strategici con valenza pluriennale
- gli obiettivi strategici che possono riguardare:
 - interventi promozionali
 - progetti di innovazione e miglioramento
 - servizi all'utenza
 - processi di supporto alle attività dell'ente
 - ogni altra attività, per così dire, ordinaria svolta dall'ente

Gli obiettivi strategici definiti prima in sede di Programma Pluriennale e poi in sede di RPP vengono declinati in obiettivi operativi a loro volta assegnati, secondo un processo a cascata (**cascading** degli obiettivi secondo una "logica ad albero"), ai Dirigenti, ai responsabili dei singoli servizi e, infine, nuovamente articolati a livello di ogni ufficio, mediante la programmazione operativa di settore, per garantire corrispondenza tra la performance dell'intero ente e quella delle singole aree/unità organizzative e per rendere evidenti gli sforzi profusi dai singoli Centri di Responsabilità e dalle singole Unità Organizzative nella realizzazione degli obiettivi strategici di ente.

La misurazione della performance si fonda su un sistema di indicatori intesi come misure, relative o assolute, capaci di fornire informazioni sintetiche e segnaletiche sui singoli aspetti dei fenomeni gestionali.

Mediante l'introduzione di opportuni indicatori (driver per la misurazione della performance) connessi a ciascun obiettivo individuato, si può infatti dimostrare in che misura la gestione ha consentito il raggiungimento dei livelli di performance attesi.

Il sistema di indicatori previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Camera di Commercio di Pistoia-Prato copre gli ambiti della performance, come indicato dall'art. 8 del D. Lgs. 150/09.

Grazie ad esso è possibile:

- 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.

Al fine di garantire completezza, trasversalità e sistematicità alla misurazione stessa, tale metodologia, è integrata con altre che, di volta in volta, consentono di acquisire ulteriori dati ed informazioni quali:

- **SET INDICATORI PER IL BENCHMARKING. IL SISTEMA «PARETO»**

Pareto è un set di indicatori per il benchmarking, pensato come supporto per i processi di pianificazione e controllo delle CCIAA, al fine di favorire la rilevazione delle dinamiche gestionali (costi, volumi di attività, massa critica e qualità dei servizi), la comprensione del loro posizionamento rispetto a diverse dimensioni di performance, l'individuazione di aree di ottimizzazione e di razionalizzazione e, quindi, di elementi utili a comporre il quadro della pianificazione strategica, operativa ed economico-finanziaria.

In Pareto sono presenti oltre 200 indicatori costruiti combinando misure di provenienza camerale, sia contabili che extra-contabili, con altri parametri ricavabili da banche dati istituzionali o anche con dati di carattere socio-economico. Gli indicatori sono consultabili nel Sistema informativo integrato per le CCIAA e sono organizzati in 6 "pannelli", ognuno corrispondente a una dimensione della performance: struttura, economico-patrimoniali, efficienza, efficacia, volume, qualità; inoltre, sono disponibili i dati e gli indicatori risultanti dalla contabilizzazione dei processi camerali.

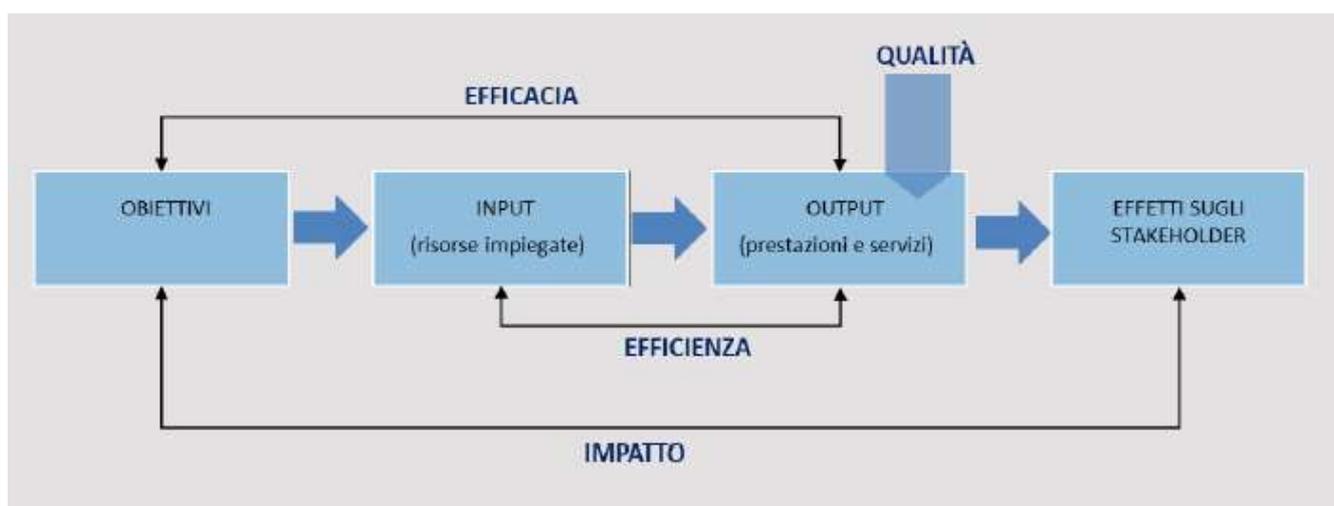
- **SISTEMA «KRONOS» DI CONTABILIZZAZIONE DEI PROCESSI CAMERALI**

Il sistema camerale ha implementato un sistema di contabilizzazione dei processi (denominato “Kronos”), grazie al quale è possibile quantificare l’assorbimento di costi e personale (in termini di FTE) sulla base di una Mappa comune e standardizzata per tutte le CCIAA. Grazie a questo, che si configura come un vero sistema di contabilità analitica per processi, è anche possibile disporre di indicatori e dati per il calcolo dei costi standard dei servizi. La contabilizzazione prevede una periodica campagna di rilevazione da parte delle CCIAA e delle loro Aziende speciali, che provvedono a inserire il Time sheet del proprio personale e a effettuare una riclassificazione per destinazione delle voci di bilancio, il tutto in funzione delle casistiche della Mappa dei processi. La metodologia sviluppata da Unioncamere, si caratterizza per:

- completezza, in quanto è una rilevazione su dati consolidati, che riguarda tutte le CCIAA e le relative Aziende speciali;
- omogeneità, garantita dalla comune Mappa dei processi;
- «certificazione» dei dati, dal momento che la rilevazione avviene in quadratura con i bilanci (la rilevazione viene, infatti, effettuata a seguito dell’approvazione dei bilanci camerali, nel secondo semestre dell’anno successiva a quello di rilevazione). A supporto della rilevazione, Unioncamere mette a disposizione una strumentazione che prevede, oltre alla Mappa dei processi, una Guida metodologica predisposta con l’obiettivo di garantire il massimo livello di omogeneità e conformità, nonché l’applicativo on-line Kronos (contenuto nel “Sistema informativo integrato”) che permette la compilazione in base a maschere e procedure guidate.

- **LA RILEVAZIONE DELLA QUALITA’ PERCEPITA (Customer Satisfaction)**

Recenti modifiche normative hanno rafforzato il principio della partecipazione degli utenti al processo di misurazione della performance organizzativa, richiedendo alle amministrazioni di adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione e di sviluppare adeguate forme di partecipazione. Ne è derivata la necessità di realizzare indagini adeguate e costanti nel tempo per sondare la percezione degli utenti dei servizi. Ciò può avvenire in modo sistematico e organico innanzitutto attraverso indagini di customer satisfaction volte a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti circa i servizi erogati dalle CCIAA.



Le rilevazioni di customer satisfaction devono essere impostate e calibrate in funzione dell’obiettivo conoscitivo e della tipologia di indicatori che se ne intendono desumere. Da queste valutazioni derivano le scelte fondamentali circa il questionario da somministrare, il canale da utilizzare, il target di utenti da raggiungere. Ad esempio, se s’intende sondare la percezione degli utenti dei servizi presso gli sportelli fisici, si dovrà propendere

per una rilevazione “a caldo” mediante intervistatori presso la sede (cd *paper and pen interviewing*); se si vuole indagare la percezione di un campione rappresentativo di stakeholder (es. imprese), si potrà ricorrere alla realizzazione di campagne di rilevazione mediante interviste telefoniche (cd *computer-assisted telephone interviewing*); o ancora, se si vuole comprendere la percezione degli utenti/stakeholder fidelizzati e “qualificati” nell’ambito di specifiche iniziative (ad es., gli iscritti al CRM), ci si può avvalere di questionari inviati via web e compilati in autonomia dagli intervistati (cd *computer-assisted web interviewing*). E così via.

In ogni caso, quali che siano le modalità prescelte, è opportuno utilizzare le informazioni raccolte con la Customer satisfaction per evidenziare le eventuali aree di miglioramento e impostare i necessari cambiamenti da inscrivere nel processo che sovrintende al Ciclo di gestione della performance (pianificazione – programmazione – misurazione – valutazione – rendicontazione) secondo le logiche e le modalità che gli sono proprie.

Dal momento che la recente normativa prevede che gli OIV, per lo svolgimento dei compiti a essi assegnati, tengano conto anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o di altri utenti finali e riprendendo quanto suggerito dal Dipartimento della Funzione pubblica nelle sue Linee guida sul SMVP relative ai Ministeri, l’OIV potrà avvalersi di Report forniti dall’URP relativamente a comunicazioni, segnalazioni ed eventuali reclami dell’utenza, secondo modalità predefinite nel SMVP.

A questo fine, la Camera di Commercio ogni anno realizza una rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti in relazione alle attività ed ai servizi erogati, favorendo la più ampia forma di partecipazione e collaborazione.

All’interno del sito internet istituzionale è inoltre disponibile un link per l’inserimento di suggerimenti e reclami.

3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

Gli elementi fondamentali nell’ambito del Sistema di misurazione e valutazione della CCIAA di Pistoia-Prato sono gli obiettivi, gli indicatori, le relative misure e i target. Al raggiungimento degli obiettivi, sia strategici che operativi, possono concorrere uno o più indicatori, a loro volta composti da una o più misure elementari.

OBIETTIVI: Sono i fattori critici di successo e i risultati da raggiungere per il conseguimento dei benefici attesi dalla CCIAA nei confronti dei propri stakeholder. Sono, in pratica, le priorità di sviluppo della CCIAA ovvero le criticità sulle quali essa intende focalizzare l’attenzione, al fine di attuare specifiche azioni per il miglioramento della propria performance.

Si distingue tra:

OBIETTIVI STRATEGICI, che fanno riferimento ad un orizzonte temporale pluriennale e presentano un elevato grado di rilevanza rispetto agli assi prioritari d’intervento stabiliti dagli organi di indirizzo politico dell’ente.

OBIETTIVI OPERATIVI, che declinano l’orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica annuale delle attività delle amministrazioni.

INDICATORI: parametri, di carattere fondamentale quantitativo, che l’organizzazione sceglie per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi. Gli indicatori sono collegati agli obiettivi e vanno in relazione a questi ultimi.

Le dimensioni della performance descritta dagli indicatori sono le seguenti:

- *Stato delle risorse (output):* quantificano e qualificano le risorse dell’amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili). Possono essere misurate in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento

delle infrastrutture informatiche, ecc.);

- *Efficienza*: capacità di erogare un servizio (output) impiegando la minor quantità di risorse; in altre parole, dato un certo livello di input, un processo è efficiente quando consente di realizzare il massimo output possibile;
- *Efficacia quantitativa*: capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati; si calcola, dunque, rapportando i risultati raggiunti a specifici valori-obiettivo;
- *Qualità o Efficacia qualitativa erogata*: fa riferimento ai livelli qualitativi effettivamente raggiunti e misurabili in base a predefinite modalità di erogazione del servizio stesso;
- *Qualità o Efficacia qualitativa percepita*: qualità del servizio riscontrata dagli utenti ed espressa mediante la rilevazione della soddisfazione (customer satisfaction);
- *Impatto (outcome)*: ricaduta concreta in termini di valore pubblico prodotto dall'ente nei confronti dei propri stakeholder.

Nel caso delle CCIAA, possono assumere una particolare rilevanza gli **indicatori di sistema**, che permettano cioè di apprezzare il perseguimento delle finalità fondamentali e delle linee strategiche del sistema camerale nel suo complesso, nonché il contributo dei singoli enti a tali obiettivi. Partendo da tale assunto, è peraltro facilmente derivabile la considerazione che la pianificazione delle singole CCIAA (e conseguentemente i Piani della performance che recepiscono tale pianificazione) debba contenere un nucleo di obiettivi/indicatori comuni a livello di sistema. A tal fine, all'interno di "Pareto" vengono rilevati alcuni indicatori, a loro volta indicati dal Dipartimento della Funzione Pubblica. Tali indicatori, laddove possibile, vengono monitorati a livello di performance organizzativa.

MISURE: Componenti elementari (di carattere quali-quantitativo), le quali, combinate insieme, costituiscono generalmente un parametro più complesso (indicatore) in grado di fornire un'informazione sintetica circa uno specifico fenomeno (nel nostro caso, il raggiungimento dell'obiettivo).

TARGET: livelli attesi di performance che si desidera ottenere ai fini del raggiungimento di un obiettivo (tale raggiungimento viene misurato attraverso gli indicatori).

COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI: Il raggiungimento degli obiettivi strategici è espresso dal raggiungimento dei suoi obiettivi operativi.

Di seguito si riportano i **margini di tolleranza** entro i quali gli obiettivi/indicatori possono essere considerati come "raggiunti" (in termini di scostamenti accettabili rispetto al target):

- per gli obiettivi strategici: $\geq 80\%$;
- per gli obiettivi operativi: $\geq 80\%$;

Sono altresì definite le **soglie critiche** sotto alle quali gli obiettivi/indicatori sono considerati come assolutamente non raggiunti:

- per gli obiettivi strategici: $< 60\%$;
- per gli obiettivi operativi: $< 60\%$;

3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa

Per **misurazione** s'intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori (KPI). La misurazione può essere realizzata in momenti diversi e a diversi livelli, attraverso l'utilizzo di una specifica strumentazione. La misurazione realizzata in periodi intermedi di tempo è detta "monitoraggio".

La previsione di un monitoraggio intermedio è fondamentale per il Ciclo della performance della Camera di commercio. Esso consente di verificare se e in che modo l'ente è orientato verso il conseguimento della performance attesa.

La Camera di commercio di Pistoia-Prato effettua il monitoraggio della performance organizzativa con cadenza semestrale al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi.

L'Ufficio Controllo di gestione cura il processo di monitoraggio della performance organizzativa. La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, dalle diverse unità organizzative; la validazione dei dati è, invece, competenza dei Dirigenti, i quali possono facilitare la lettura degli indicatori con note di commento.

Il monitoraggio viene eseguito mediante compilazione di apposite Schede di monitoraggio, implementate all'interno del Sistema informativo Integra.

L'Ufficio Controllo di gestione raccoglie le risultanze delle Schede di monitoraggio ed elabora dei report semestrali volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi. L'Ufficio Controllo di gestione predispone:

- un Report di ente, per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso ed è destinato alla Giunta e al Segretario Generale;
- i Report di unità organizzativa, che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati alle diverse Aree e/o Servizi.

La misurazione a fine periodo si articola secondo la medesima tipologia di reportistica.

Costituendo la consuntivazione della performance organizzativa, confluisce nella Relazione sulla Performance e l'alimenta.

La performance relativa agli obiettivi è determinata:

- per quelli strategici, come media degli obiettivi operativi collegati a ciascuno di essi.
- per quelli operativi, come media, delle performance degli indicatori ad esso associati.

Per quanto riguarda invece la rilevazione della **performance di unità organizzativa** questa, a consuntivo, viene calcolata come media della performance ottenuta dagli obiettivi assegnati in sede di programmazione operativa di settore, cui si aggiungerà la performance conseguita mediante la rilevazione di customer satisfaction.

3.4 Valutazione della performance organizzativa

Per **valutazione** s'intende invece l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto a un valore di riferimento (target) e individua le eventuali azioni di miglioramento.

Con la valutazione, si provvede all'interpretazione delle risultanze emerse in sede di misurazione e si attribuisce loro un significato, esprimendo un giudizio sui risultati raggiunti attraverso il confronto tra i livelli di performance conseguiti e programmati. Ciò permette di attivare in modo tempestivo gli eventuali interventi correttivi che si rendano necessari, attivando perciò un processo di feedback che garantisca il buon funzionamento del Ciclo della performance.

Le fasi di misurazione e valutazione della performance sono dunque tra loro distinte ma collegate.

I Report, costruiti nella precedente fase di misurazione, permettono, infatti, di rilevare lo stato di realizzazione degli obiettivi alla data considerata (intermedia o finale), individuando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottabili o adottati, allo scopo di valutarne l'adeguatezza.

In esito alla valutazione del monitoraggio intermedio, può rendersi necessaria la ridefinizione di alcuni obiettivi annuali attraverso la modifica di quelli esistenti ovvero l'introduzione di nuovi. Qualora si rendano necessari tali interventi correttivi o, addirittura, occorra provvedere a modificare gli obiettivi esistenti, le variazioni apportate devono essere opportunamente segnalate nel Piano della performance ("aggiornamento") al fine di garantirne la tracciabilità.

È però evidente che tali modifiche potranno essere determinate soltanto da cambiamenti importanti del contesto esterno e del contesto normativo di riferimento.

3.5 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa

La misurazione della performance organizzativa rappresenta un input fondamentale per la successiva valutazione, ossia una base sulla quale il valutatore può costruire il proprio giudizio di sintesi.

La valutazione della performance organizzativa è un processo qualitativo che consiste nella determinazione di un commento ragionato e di un giudizio di sintesi sui risultati prodotti dall'ente in relazione agli obiettivi e alla soddisfazione delle attese dei portatori d'interesse.

La valutazione della performance organizzativa della Camera di commercio di Pistoia-Prato, previo confronto con gli uffici preposti al presidio interno del Ciclo della performance (Ufficio Controllo di gestione), si concretizza:

- a) nella valutazione della performance complessiva dell'ente da parte dell'OIV, tenendo conto del grado di raggiungimento degli obiettivi articolati in base alle diverse aree strategiche cui essi afferiscono;
- b) nella valutazione della performance delle unità organizzative tenendo conto di un indicatore sintetico costruito come media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici/operativi assegnati a ogni singola unità.

La valutazione attraverso i sopra citati indicatori sintetici viene integrata con l'analisi di altri elementi di carattere quali-quantitativo e di contesto ovvero grazie a specifiche informazioni aggiuntive fornite dai Dirigenti, quali ad esempio:

- cause di eventuali scostamenti tra i risultati ottenuti e quelli programmati;
- ove disponibili e/o significativi, trend storici o analisi comparative (benchmarking) con altri enti di dimensioni e caratteristiche analoghe;
- informazioni integrative di carattere economico-finanziario;
- fattori esogeni intervenuti nel corso dell'anno utili a contestualizzare i risultati ottenuti;
- altre informazioni rilevanti sull'amministrazione utili a interpretare i risultati ottenuti.

La considerazione congiunta di tutti gli elementi considerati consente al valutatore di formulare e motivare un giudizio sull'andamento dell'amministrazione esprimibile adottando le seguenti opzioni valutative:

Insufficiente => Performance non adeguata (<60%)

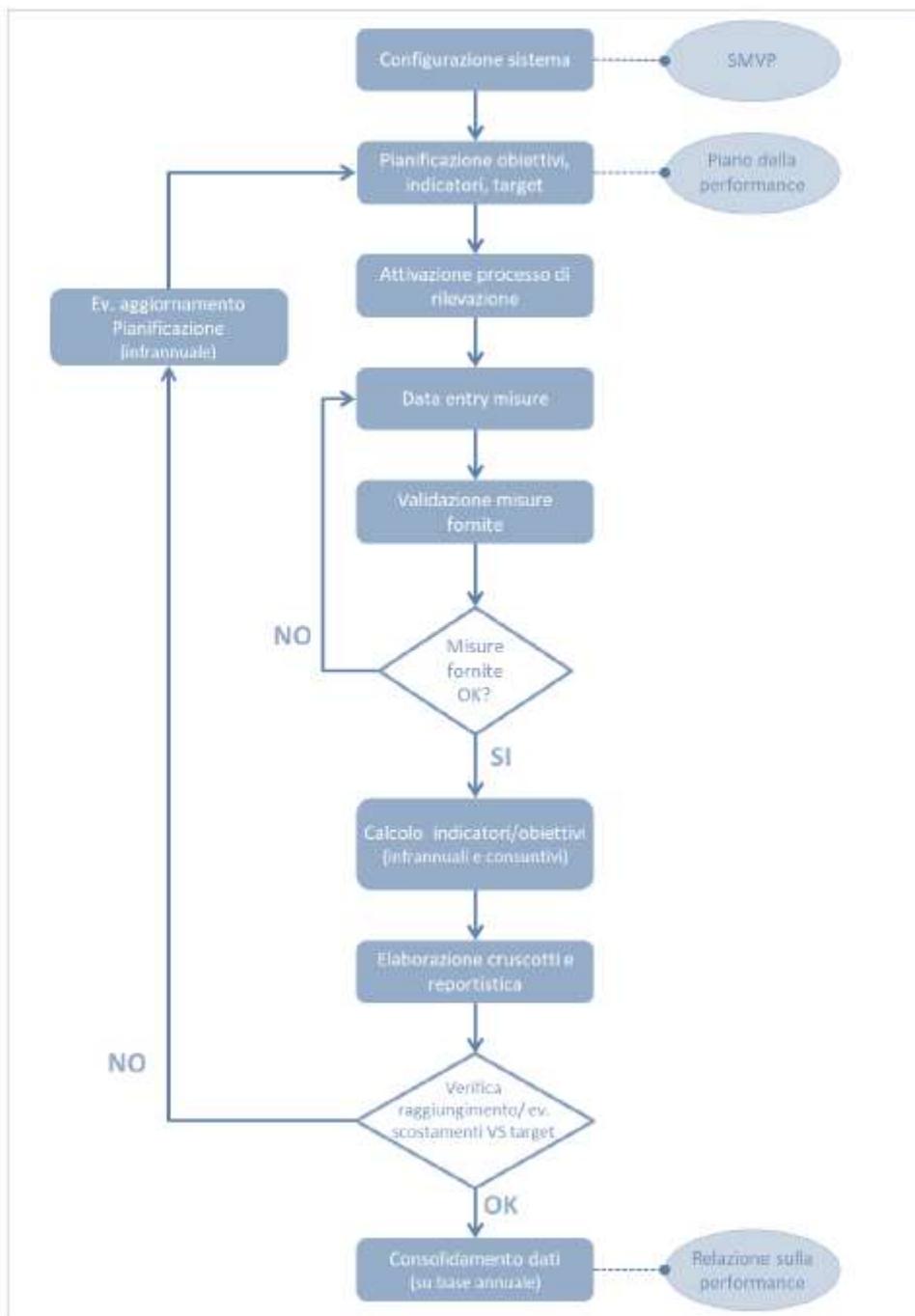
Sufficiente => Performance adeguata (>=60% ma <80%)

Buono => Performance più che adeguata (>=80% ma <90%)

Ottimo => Performance eccellente (>=90%)

La valutazione della performance complessiva è espressa dall'OIV nel Report di valutazione e controllo strategico dallo stesso elaborato e inviato alla Giunta camerale.

Di seguito si riporta in forma schematica il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa.



4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale è l'insieme dei risultati conseguiti dal dipendente camerale in relazione al contributo dato al conseguimento della missione istituzionale della Camera di commercio.

Per la performance individuale vengono utilizzate metodologie distinte, sebbene omogenee, per la valutazione di:

- Segretario Generale;
- Dirigenti;
- Posizioni organizzative (P.O.);
- Dipendenti non rientranti nelle precedenti casistiche.

A tali metodologie devono attenersi i diversi valutatori

		VALUTATORI
VALUTATI	Segretario generale	Giunta, su proposta dell'OIV
	Dirigenti	Segretario generale con l'ausilio dell'OIV
	Posizioni organizzative	Dirigenti
	Dipendenti	Dirigenti

La valutazione della performance individuale si articola in due componenti fondamentali:

- risultati;
- comportamenti agiti e competenze.

La valutazione dei **risultati** avviene su un insieme selezionato di obiettivi contenuti anche nel Piano della Performance, da selezionare tra quelli di maggiore rilevanza in riferimento alle attività svolte.

L'incidenza della componente "Risultati" (e per converso di quella "Comportamenti e competenze") è differenziata tra le tipologie di personale oggetto di valutazione individuale, come di seguito specificato.

La **valutazione dei risultati** discende da un'oggettiva misurazione di effetti conseguiti rispetto a scopi (obiettivi) predeterminati. Essa avviene in funzione:

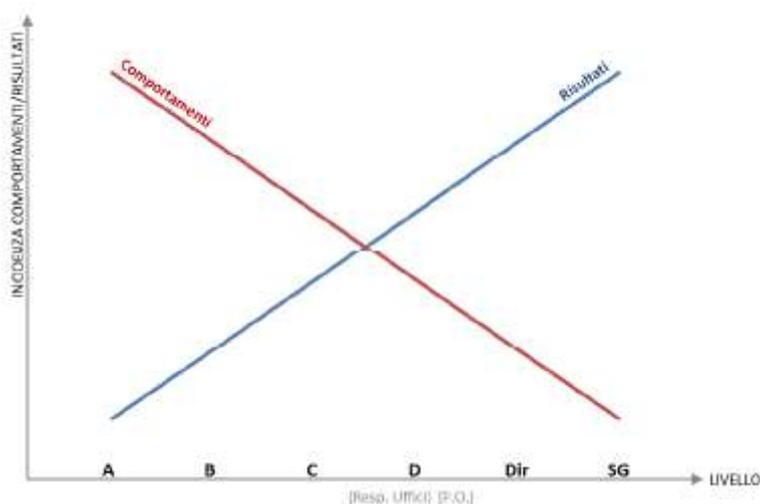
- di una quota di **performance organizzativa** riconducibile al soggetto valutato, riferita all'ente e/o all'Area di riferimento (cui il soggetto sovrintende o a cui appartiene), espresse da indicatori sintetici in grado di descrivere rispettivamente la performance conseguita a livello globale o a livello della singola entità organizzativa;
- di un **insieme selezionato di obiettivi**, desunti anche dal Piano della performance sia tra quelli strategici che operativi, che vengono così a connotarsi in questo contesto come "individuali" in quanto direttamente riferiti a singoli oppure da specifici obiettivi individuali, direttamente riconducibili a un determinato incarico, progetto o responsabilità attribuiti al soggetto valutato, che devono essere monitorati, misurati e valutati con le medesime modalità utilizzate per gli altri obiettivi.

In coerenza con gli atti di programmazione dell'ente, la Giunta assegna gli obiettivi individuali al Segretario Generale e quest'ultimo provvede nei confronti dei Dirigenti, i quali poi, a loro volta, li attribuiscono ai titolari di posizione organizzativa rispetto ai quali sono sovraordinati e ai singoli dipendenti.

Gli obiettivi sono definiti per iscritto, previo confronto con i soggetti interessati, e possono essere oggetto di

modifica, adeguamento e integrazione in qualunque momento nel corso dell'anno, con le stesse procedure previste per la loro definizione.

La componente “**risultati**” presenta una sorta di relazione diretta rispetto alla posizione ricoperta nella scala gerarchica dell'ente, nel senso che, man mano che si prendono in considerazione dipendenti caratterizzati da inquadramenti professionali più elevati, assume un maggiore rilievo nella valutazione; ciò risponde all'ovvia motivazione che, se un soggetto ha responsabilità e compiti direttivi, è più corretto valutarlo sugli effetti concretamente determinati dalle sue azioni.



Per converso, i comportamenti rappresentano la componente fondamentale di valutazione per il personale inquadrato nelle categorie meno elevate, in quanto espressione, come detto, del proprio apporto al grado di conseguimento dei target di risultato definiti.

La valutazione dei comportamenti avviene in base a una serie predefinita di criteri, riportati nei paragrafi che seguono.

Il SMVP individua e descrive il mix tra queste due componenti da applicare rispettivamente a:

- Segretario Generale;
- Dirigenti;
- posizioni organizzative
- dipendenti non rientranti nelle precedenti casistiche

L'espressione della valutazione deve avvenire secondo una scala di graduazione, espressa in termini numerici.

Il punteggio massimo conseguibile per ogni fattispecie di personale, posto nella CCIAA di Pistoia-Prato pari a 100, come si evidenzia nella tabella di seguito riportata.

	RISULTATI			COMPORAMENTI E COMPETENZE	
	Performance Ente	Performance Unità organizzativa	Obiettivi individuali		
					
Segretario Generale	20,00 %	15,00 %	35,00 %	30,00 %	100,00 %
Dirigente	15,00 %	15,00 %	35,00 %	35,00 %	100,00 %
P.O.	10,00 %	10,00 %	32,00 %	48,00 %	100,00 %
Personale					
Personale A	5,00 %	10,00 %	5,00 %	80,00 %	100,00 %
Personale B	5,00 %	10,00 %	15,00 %	70,00 %	100,00 %
Personale C	5,00 %	10,00 %	20,00 %	65,00 %	100,00 %
Personale D	5,00 %	10,00 %	30,00 %	55,00 %	100,00 %

Per gli approfondimenti si vedano in appendice gli **esempi di Schede di valutazione individuale**.

4.1 *Requisiti e principi*

La valutazione della performance individuale della Camera di commercio di Pistoia-Prato si ispira ai seguenti principi:

- predeterminazione degli obiettivi;
- motivazione del giudizio;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore;
- partecipazione al processo da parte del valutato.

4.2 *Criteri e fattori di valutazione del personale*

Nel seguito vengono descritti i criteri, i fattori e i driver impiegati nella valutazione delle diverse tipologie di personale (Dirigenti, titolari di posizione organizzativa, altri dipendenti) da parte della Camera di commercio di Pistoia-Prato.

4.2.1 *Segretario Generale*

La valutazione del Segretario Generale viene effettuata sulla base di:

- la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché al grado di conseguimento di obiettivi;
- i comportamenti agiti e le competenze dimostrate dal Segretario Generale per conseguire i risultati prefissati.

Ai fini della valutazione dei risultati si distingue tra:

- performance di ente;
- obiettivi di unità organizzativa, intesi come risultati conseguiti relativamente all'attività istituzionale;
- obiettivi individuali, intesi come i risultati conseguiti relativamente all'attività progettuale.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti del Segretario Generale sono i seguenti:

- **competenza organizzativa e di programmazione**
capacità di pianificare le proprie attività e quelle dei collaboratori, facendo fronte con flessibilità alle esigenze di servizi e contemperando i diversi impegni
- **capacità di risoluzione dei problemi emergenti (problem solving)**
capacità di importare e risolvere problematiche derivanti da situazioni impreviste ed emergenti attraverso percorsi tecnici, procedurali e organizzativi
- **capacità di gestione delle risorse umane**
capacità nel guidare, motivare, formare e valutare in maniera differenziata i collaboratori, creando un clima favorevole per il raggiungimento degli obiettivi di servizio
- **capacità di decisione**
capacità di prendere decisioni tempestive
- **capacità di innovazione e semplificazione**
capacità nel promuovere e diffondere le soluzioni (tecnologiche, procedurali e gestionali) volte all'innovazione nella gestione del lavoro (processi interni) e nell'erogazione dei servizi
- **capacità propositiva**
capacità di influire sullo sviluppo dell'organizzazione tramite il proprio apporto professionale

specifico, suggerendo azioni e soluzioni che, nel rispetto dei vincoli normativi, promuovano la qualità dei servizi

- **capacità di interazione sociale e orientamento all'utente**
orientamento all'utenza e capacità di instaurare rapporti diretti con i portatori di interessi per comprendere esigenze emergenti
- **leadership**
capacità di rappresentare un autorevole punto di riferimento professionale per amministratori, colleghi e collaboratori, e di guidare un gruppo per il conseguimento degli obiettivi
- **competenza di gestione della dimensione economico - finanziaria**
attenzione e sensibilità dimostrata alla dimensione economica della propria attività, e capacità di gestire le risorse assegnate rispettando i budget, contenendo i costi e valorizzando gli asset
- **ampiezza e varietà degli interessi**
capacità di sviluppare interessi in diversi settori e discipline, relativamente sia all'ambito professionale che culturale in genere. Formazione obbligatoria dei Segretari Generali.

Per ciascuno dei criteri viene espressa la valutazione con l'attribuzione di un punteggio da 1 a 5 secondo la seguente gradazione:

a)	insoddisfacente	punti 1
b)	inadeguata/scarsa	punti 2
c)	sufficiente	Punti:3
d)	buona	Punti:4
e)	ottima	Punti:5

4.2.2 Personale con qualifica dirigenziale

La valutazione del personale con qualifica dirigenziale viene effettuata sulla base di:

- la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali prescelti tra quelli del Piano della performance;
- i comportamenti agiti e le competenze dimostrate dai Dirigenti stessi per conseguire i risultati prefissati.

Ai fini della valutazione dei risultati si distingue tra:

- performance di ente;
- obiettivi di unità organizzativa, intesi come risultati conseguiti relativamente all'attività istituzionale;
- obiettivi individuali, intesi come i risultati conseguiti relativamente all'attività progettuale.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei dipendenti con qualifica dirigenziale sono i seguenti:

- **competenza organizzativa e di programmazione**

capacità di pianificare le proprie attività e quelle dei collaboratori, facendo fronte con flessibilità alle esigenze di servizi e contemperando i diversi impegni

- **capacità di risoluzione dei problemi emergenti (problem solving)**

capacità di importare e risolvere problematiche derivanti da situazioni imprevedute ed emergenti attraverso percorsi tecnici, procedurali e organizzativi

- **capacità di gestione delle risorse umane**

capacità nel guidare, motivare, formare e valutare in maniera differenziata i collaboratori, creando un clima favorevole per il raggiungimento degli obiettivi di servizio

- **capacità di decisione e leadership**

capacità di prendere decisioni tempestive nell'ambito delle deleghe di responsabilità assegnate e capacità di rappresentare un autorevole punto di riferimento professionale per amministratori, colleghi e collaboratori, e di guidare un gruppo per il conseguimento degli obiettivi

- **capacità di innovazione e semplificazione**

capacità nel promuovere e diffondere le soluzioni (tecnologiche, procedurali e gestionali) volte all'innovazione nella gestione del lavoro (processi interni) e nell'erogazione dei servizi

- **capacità propositiva**

capacità di influire sullo sviluppo dell'organizzazione tramite il proprio apporto professionale specifico, suggerendo azioni e soluzioni che, nel rispetto dei vincoli normativi, promuovano la qualità dei servizi

- **capacità di interazione sociale e orientamento all'utente**

orientamento all'utenza e capacità di instaurare rapporti diretti con i portatori di interessi per comprendere esigenze emergenti

- **competenza di gestione della dimensione economico - finanziaria**

attenzione e sensibilità dimostrata alla dimensione economica della propria attività, e capacità di gestire le risorse assegnate rispettando i budget, contenendo i costi e valorizzando gli asset

Per ciascuno dei criteri viene espressa la valutazione con l'attribuzione di un punteggio da 1 a 5 secondo la seguente gradazione:

a)	insoddisfacente	punti 1
b)	inadeguata/scarsa	punti 2
c)	sufficiente	Punti:3
d)	buona	Punti:4
e)	ottima	Punti:5

4.2.3 Personale incaricato di Posizione organizzativa

Oggetto della valutazione delle Posizioni organizzative, ai fini del solo Risultato sono:

- la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali;
- i comportamenti assunti e le competenze dimostrate dalle Posizioni Organizzative stesse per conseguire i risultati prefissati.

Ai fini della valutazione dei risultati si distingue tra:

- performance di ente;
- obiettivi di unità organizzativa, intesi come risultati conseguiti relativamente all'attività istituzionale;
- obiettivi individuali, intesi come i risultati conseguiti relativamente all'attività progettuale.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti delle Posizioni organizzative i seguenti:

	Peso
• Qualità del contributo assicurato alla performance delle unità organizzative di responsabilità	5
• Impegno nello svolgimento dei compiti affidati	5
• Qualità della prestazione	5
• Flessibilità nello svolgimento del lavoro e capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi	5
• Capacità di gestione delle relazioni con l'utenza (esterna e/o interna)	5
• Grado di autonomia sul lavoro	20
• Capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative	15

- Capacità di organizzare il proprio lavoro o di lavorare in gruppo 15
- Capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività 10
- Competenze professionali ed abilità specialistiche, anche conseguenti ad interventi formativi e di aggiornamento collegati alle attività lavorative e ai processi di riorganizzazione applicate nello svolgimento dei compiti assegnati. 15

Ai fini invece della partecipazione ad eventuali progressioni orizzontali per la valutazione delle Posizioni Organizzative si rimanda alle schede utilizzate per la categoria D.

4.2.4 Personale non dirigente

Oggetto della valutazione dei dipendenti non rientranti nelle due precedenti casistiche (personale non dirigente, né P.O.) sono:

- la valutazione dei risultati, ossia il conseguimento degli obiettivi attribuiti alla struttura di appartenenza (servizio, ufficio o eventualmente gruppo di lavoro costituito ad hoc) e di ente;
- i comportamenti tenuti dai dipendenti stessi per conseguire i risultati prefissati.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei dipendenti (non dirigenti né P.O.) sono

- Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza
- Impegno nello svolgimento dei compiti affidati
- Qualità della prestazione
- Flessibilità nello svolgimento del lavoro e capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi
- Capacità di gestione delle relazioni con l'utenza (esterna e/o interna)
- Grado di autonomia sul lavoro
- Capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative
- Capacità di organizzare il proprio lavoro o di lavorare in gruppo
- Capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività
- Competenze professionali ed abilità specialistiche, anche conseguenti ad interventi formativi e di aggiornamento collegati alle attività lavorative e ai processi di riorganizzazione applicate nello svolgimento dei compiti assegnati

4.3 Modalità di valutazione della performance individuale

Le principali fasi della valutazione della performance individuale sono le seguenti:

- assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti;
- raccolta dei dati per la valutazione e monitoraggio in itinere;
- valutazione degli obiettivi e dei comportamenti;
- comunicazione delle valutazioni;
- individuazione delle azioni di miglioramento.

Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti

La Giunta, con l'approvazione del Piano della Performance approva un Quadro riepilogativo degli obiettivi da perseguire. Il Segretario Generale, con l'adozione del Piano di Massima delle attività, individua gli obiettivi prioritari per l'ente. Successivamente con proprio atto di assegnazione attribuisce ai singoli Dirigenti la responsabilità in ordine all'esecuzione di tali obiettivi e di altri programmi ad attività da realizzare in corso d'anno. A seguire, ogni Dirigente assegna gli obiettivi alle P.O. e a tutti i dipendenti della propria Area. Questa prima fase si realizza attraverso colloqui individuali o di gruppo e trova specifica formalizzazione nelle "Schede di

valutazione” (v. allegato) che riportano oltre agli obiettivi assegnati anche i comportamenti attesi.

Monitoraggio in corso d’anno e raccolta dei dati per la valutazione

Il Segretario Generale, con il supporto dell’Ufficio Controllo di gestione e con la supervisione dell’OIV, provvede a monitorare l’andamento degli obiettivi nel corso dell’anno anche mediante incontri collettivi e individuali con i Dirigenti. Questi ultimi, a loro volta, effettuano colloqui con le P.O. e sessioni di lavoro, anche collettive, con i dipendenti dell’Area di competenza, allo scopo di verificare l’andamento degli obiettivi assegnati, modificare alcuni obiettivi a seguito di eventuali novità sopravvenute e ri-orientare i comportamenti.

Valutazione degli obiettivi e dei comportamenti

Al termine dell’esercizio, l’Ufficio Controllo di gestione provvede a consolidare in chiave di consuntivazione i dati necessari a misurare il raggiungimento degli obiettivi, attingendo alle risultanze del monitoraggio della performance organizzativa e integrandole, laddove necessario, per ciò che riguarda gli obiettivi specifici attribuiti ai diversi soggetti.

In tal modo, è possibile alimentare con i dati consuntivi la componente “Risultati” delle Schede di valutazione, mentre la valutazione della componente “Comportamenti” è frutto di osservazioni dirette.

La valutazione complessiva viene perciò effettuata:

- nei confronti del Segretario Generale da parte della Giunta su proposta dell’OIV;
- nei confronti dei Dirigenti da parte del Segretario Generale;
- nei confronti delle P.O. e del restante personale da parte dei Dirigenti responsabili delle unità organizzative di competenza, previa armonizzazione delle valutazioni con il Segretario Generale.

I fattori di valutazione dei comportamenti del personale non dirigenziale vengono parametrati in relazione alle diverse tipologie di personale nel modo che segue:

	Categoria			
	A	B	C	D
Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza	10	10	10	10
Impegno nello svolgimento dei compiti affidati	30	25	15	5
Qualità della prestazione	20	15	10	5
Flessibilità nello svolgimento del lavoro e capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi	20	15	10	10
Capacità di gestione delle relazioni con l'utenza (esterna e/o interna)	15	10	10	5
Grado di autonomia sul lavoro		5	10	15
Capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative		5	10	15
Capacità di organizzare il proprio lavoro e di lavorare in gruppo		5	10	10
Capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività			5	10
Competenze professionali ed abilità specialistiche, anche conseguenti ad interventi formativi e di aggiornamento collegati alle attività lavorative e ai processi di riorganizzazione	5	10	10	15

Ognuno dei fattori individuati è oggetto di specifica valutazione. A ognuno dei sub-fattori viene assegnato un giudizio di carattere qualitativo che consente di arrivare a un punteggio sintetico dal punto di vista quantitativo. Ciò avviene secondo la scala di valutazione di seguito riportata.

A	0 - 29,99	NON ADEGUATO AL RUOLO
B	30 - 49,99	POCO ADEGUATO AL RUOLO
C	50 - 59,99	NON COMPLETAMENTE ADEGUATO AL RUOLO
D	60 - 69,99	ADEGUATO AL RUOLO
E	70 - 79,99	BEN ADEGUATO AL RUOLO
F	80 - 89,99	PIENAMENTE ADEGUATO AL RUOLO
G	90 - 90,99	SUPERA AMPIAMENTE LE ASPETTATIVE DEL RUOLO
H	100	ECCELLENTE

Comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento.

Una volta effettuate, le valutazioni sono comunicate dai soggetti valutatori tramite colloqui individuali nell'ambito dei quali sono fornite indicazioni utili per migliorare le professionalità dei rispettivi soggetti valutati, individuando punti di forza/ debolezza, eventuali interventi organizzativi da introdurre e suggerimenti per un piano di formazione individuale.

La valutazione negativa

Per il personale non dirigenziale si considera negativa una valutazione complessiva inferiore o uguale a "29,99 - Non adeguato al ruolo", relativa alla componente "comportamenti e competenze", riportata nella scheda di valutazione individuale.

Per il Segretario Generale e per i dirigenti si considera negativa una valutazione complessiva "insoddisfacente" sempre in relazione alla componente comportamenti e competenze.

In caso di adozione di una valutazione negativa, come sopra definita, la stessa dovrà essere motivata mediante il riferimento a fatti concreti e circostanziati".

4.4 Procedure di conciliazione

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il valutato potrà chiedere che siano prese in considerazione le proprie ragioni ricorrendo alle presenti procedure di conciliazione.

Il valutato, senza sottoscrivere la scheda di valutazione, nel termine di 15 giorni dalla data posta sulla stessa, può chiedere al valutatore per iscritto il riesame, argomentandone le motivazioni. Il valutatore entro 10 giorni dal ricevimento della richiesta, nella medesima forma, risponde accogliendo l'istanza di riesame, ovvero motivandone il diniego.

Se il valutatore e il valutato concordano su una diversa valutazione, la nuova Scheda finale sottoscritta da entrambe le parti, sostituisce la precedente; se non concordano, la scheda di valutazione finale, sottoscritta esclusivamente dal valutatore, reca unicamente per presa visione la firma del valutato che specifica la non accettazione.

In questo secondo caso, fermo restando il suo diritto di rivolgersi all'autorità giurisdizionale, il valutato può chiedere entro 5 giorni lavorativi, l'attivazione della procedura conciliativa di valutazione inviando via mail richiesta motivata di convocazione, utilizzando l'apposito modulo, indirizzata al Conciliatore.

Il Conciliatore viene individuato in un Collegio di Conciliazione esterno alla CCIAA e composto da tre membri scelti anche tra i dirigenti di altre Camere di Commercio. La disciplina di funzionamento del Collegio è rinviata all'adozione di apposito Regolamento.

Il Conciliatore, entro 10 giorni lavorativi, esamina la richiesta, la correttezza procedurale della stessa e, sulla base delle motivazioni che l'accompagnano, qualora siano ritenute ammissibili e pertinenti, fissa un incontro di conciliazione tra valutato e valutatore, oppure comunica il diniego motivato al valutato e al valutatore. Tale diniego viene allegato alla scheda di valutazione già firmata per non accettazione. Durante l'incontro, che può avvenire anche in modalità telematica, il valutato può essere assistito da eventuale persona di fiducia.

In caso di impossibilità del valutato a partecipare all'incontro, la procedura avverrà tramite l'esame documentale di quanto prodotto in sede di domanda. Il Conciliatore, sentiti il valutatore e il valutato, comunica a questi entro 10 giorni lavorativi, una proposta motivata di modifica e/o integrazione alla valutazione, ovvero le ragioni per le quali non se ne ravvisano i presupposti. Tale diniego viene allegato alla scheda di valutazione già firmata per non accettazione. Il valutatore nei successivi 10 giorni lavorativi dal ricevimento del parere può accogliere le modifiche proposte dal Conciliatore e consegnare la scheda di valutazione al valutato per la firma; se il valutatore invece conferma la propria valutazione, deve motivare la decisione con nota scritta da allegare alla scheda di valutazione già firmata per non accettazione. La mancata risposta del valutatore entro i termini previsti, costituirà elemento di valutazione della performance dirigenziale.

In nessun caso, a seguito della procedura di cui al presente allegato, la valutazione può essere rivista al ribasso.

È comunque sempre possibile avviare procedure di conciliazione tramite il procedimento previsto dall'art. 410 del Codice di Procedura Civile.

5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA

All'atto dell'avvio di un nuovo ciclo di pianificazione il Segretario Generale in raccordo con l'OIV e con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione provvede a verificare la necessità di aggiornare il SMVP alla luce delle eventuali variazioni intervenute nel contesto interno ed esterno.

Qualora quest'ultimo non presenti novità sostanziali e tali da indurre l'esigenza di rimettere mano al Sistema, l'ente esplicita tale circostanza, attraverso una Delibera di Giunta, con la quale si conferma il Sistema già vigente. Tale atto sarà adottato non oltre l'approvazione del Piano della performance relativo al nuovo ciclo triennale di pianificazione.

6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO

Ai fini della gestione delle attività operative di pianificazione, rilevazione, validazione, misurazione e valutazione degli obiettivi/indicatori, la CCIAA di Pistoia-Prato si avvale della piattaforma denominata «SISTEMA INFORMATIVO INTEGRATO PER LE CCIAA» messo a disposizione da Unioncamere nazionale.

Si tratta di un applicativo complesso, articolato secondo diverse sezioni nelle quali le CCIAA possono, tra le altre cose, provvedere all'alimentazione di alcune rilevazioni nell'ambito del sistema camerale e consultare indicatori afferenti alle diverse dimensioni della performance camerale e per i quali è possibile effettuare confronti e comparazioni rispetto ai valori medi/mediani di sistema (benchmarking).

La sezione dedicata specificamente alla pianificazione e al Ciclo della performance è denominata «INTEGRA» ed è, a sua volta, articolata in vari ambienti di lavoro:

- PLAN, che permette la pianificazione strategica-operativa mediante la definizione di: aree strategiche; obiettivi strategici e relativi indicatori; obiettivi operativi e relativi indicatori; obiettivi individuali; albero della performance;
- DOCUMENTI, nel quale sono stati implementati gli editor per la redazione dei seguenti documenti: Relazione previsionale e programmatica (RPP); Preventivo economico (ivi compreso il PIRA, Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio); Piano della performance; Relazione sulla performance; Relazione sulla gestione e sui risultati;
- MONITOR, per il monitoraggio degli obiettivi e degli indicatori a essi associati, consta di una serie di funzionalità che permettono la configurazione del flusso, la rilevazione in itinere da parte delle unità organizzative preposte, la validazione da parte dei responsabili, la misurazione e la valutazione da parte dei controller (cruscotti);
- REPORT, che consente il download di reportistica inerente a obiettivi/indicatori secondo le seguenti combinazioni: obiettivi strategici/operativi; con o senza indicatori correlati; unità organizzative correlate.

7. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI

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

In particolare, ha sancito l'introduzione di importanti principi volti a consentire una più efficiente ed efficace gestione dell'Ente Camerale in ottica manageriale, tra cui:

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

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

- Per l'attività di Pianificazione strategica che, come visto precedentemente, si concretizza nella realizzazione del Programma Pluriennale attraverso la confluenza delle stesse all'interno del Piano triennale della Performance.
- Per l'attività di programmazione annuale, che si concretizza nella realizzazione della Relazione Previsionale e Programmatica, nella predisposizione del preventivo e del budget e delle schede di programmazione annuali, nella produzione di cruscotto di indicatori annuali, anch'essi confluenti nel 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.

Il ciclo di gestione della performance scorre dunque parallelo a quello della programmazione economico finanziaria. Così gli obiettivi specifici trovano quantificazione nel preventivo economico e successivamente nel budget direzionale, approvato dagli organi dell'ente. Il monitoraggio in itinere si affianca all'aggiornamento dello stesso preventivo, così come il bilancio consuntivo alla Relazione sulla Performance nella dimostrazione dei risultati raggiunti.

APPENDICE

Scheda di programmazione

Ambito strategico:

Obiettivo strategico

Descrizione

Budget:

Area di Responsabilità:

Indicatore	Descrizione indicatore	Tipologia	Unità di misura	Algoritmo di calcolo	Target			Fonte del dato
					2021	2022	2023	

Scheda di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa

RAGGRUPPAMENTO	AMBITO STRATEGICO	OBBIETTIVO STRATEGICO	OBBIETTIVO OPERATIVO	PESO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	VALORI MISURE	CONSUNTIVO	TARGET	PESO
Pistoia-Prato											
										16,66%	
										100,00%	

Schede di valutazione individuale

RISULTATI		Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	Punteggio componente 0,00 / 5,00
	Performance Pistoia-Prato			0,00	
		Indicatore sintetico performance Area		Punteggio	Punteggio componente 0,00 / 10,00
Ambito organizzativo	Peso attribuito				
	Grado raggiungimento obiettivo		Punteggio	Punteggio componente 0,00 / 5,00	
Obiettivi individuali	Peso attribuito				

Comportamenti	Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	livello valutazione vs aspettative	Punteggio
	Qualità del contributo assicurato alla performance di Unità Organizzativa di appartenenza	10,00%		0
Impegno nello svolgimento dei compiti	30,00%		0	
Qualità della prestazione	20,00%		0	
Flessibilità nello svolgimento del lavoro e capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi	20,00%		0	
Capacità di gestione delle relazioni con l'utenza (esterna e/o interna)	15,00%		0	
Competenze professionali ed abilità specialistiche, anche conseguenti ad interventi formativi e di aggiornamento collegati alle attività lavorative e ai processi di riorganizzazione applicate nello svolgimento dei compiti assegnati	5,00%		0	
				Punteggio componente 0,00 / 80,00
				Punteggio complessivo 0,00 / 100,00

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data
Il valutatore
Il valutato

RISULTATI		Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	
	Performance Pistoia-Prato			0,00	
	Indicatore sintetico performance Area		Punteggio		
Ambito organizzativo	Peso attribuito				
					Punteggio componente 0,00 / 10,00
	Grado raggiungimento obiettivo		Punteggio		
Obiettivi individuali	Peso attribuito				
					Punteggio componente 0,00 / 15,00

Comportamenti	Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio	
	Qualità del contributo assicurato alla performance di Unità Organizzativa di appartenenza	10,00%		(0)	
Impegno nello svolgimento dei compiti	25,00%		(0)		
Qualità della prestazione	15,00%		(0)		
Flessibilità nello svolgimento del lavoro e capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi	15,00%		(0)		
Capacità di gestione delle relazioni con l'utenza (esterna e/o interna)	10,00%		(0)		
Grado di autonomia sul lavoro	5,00%		(0)		
Capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative	5,00%		(0)		
Capacità di organizzare il proprio lavoro e di lavorare in gruppo	5,00%		(0)		
Competenze professionali ed abilità specialistiche, anche conseguenti ad interventi formativi e di aggiornamento collegati alle attività lavorative e ai processi di riorganizzazione applicate nello svolgimento dei compiti assegnati	10,00%		(0)		
				Punteggio componente 0,00 / 70,00	
				Punteggio complessivo 0,00 / 100,00	

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data: Il valutatore: Il valutato:

RISULTATI	Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	0,00	Punteggio componente	0,00 / 5,00
	Ambito organizzativo	Peso attribuito	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio		Punteggio componente	0,00 / 10,00
	Obiettivi individuali	Peso attribuito	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio		Punteggio componente	0,00 / 20,00

Comportamenti	Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio	Punteggio componente
Qualità del contributo assicurato alla performance di	10,00%		03		Punteggio complessivo 0,00 / 100,00
Impegno nello svolgimento dei compiti affidati	15,00%		03		
Qualità della prestazione	10,00%		03		
Flessibilità nello svolgimento del lavoro e capacità di	10,00%		03		
Capacità di gestione delle relazioni con l'utenza (esterna e/o interna)	10,00%		03		
Grado di autonomia sul lavoro	10,00%		03		
Capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative	10,00%		03		
Capacità di organizzare il proprio lavoro e di lavorare in	10,00%		03		
Capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività	5,00%		03		
Competenze professionali ed abilità specialistiche, anche conseguenti ad interventi	10,00%		03		

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data Il valutatore Il valutato

RISULTATI		Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	
	Performance Pistoia-Prato			0,00	
	Peso attribuito		Indicatore sintetico performance Area	Punteggio	
					Punteggio componente 0,00 / 10,00
	Peso attribuito		Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio	
					Punteggio componente 0,00 / 30,00

Performance organizzativa

Performance individuale

Comportamenti	Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio
	Qualità del contributo assicurato alla	10,00%		
Impegno nello svolgimento dei compiti	5,00%			
Qualità della prestazione	5,00%			
Flessibilità nello svolgimento del lavoro e	10,00%			
Capacità di gestione delle relazioni con	5,00%			
Grado di autonomia sul lavoro	15,00%			
Capacità di proporre soluzioni innovative o	15,00%			
Capacità di organizzare il proprio lavoro e di	10,00%			
Capacità di gestione delle risorse affidate e	10,00%			
Competenze professionali ed abilità	15,00%			
Punteggio componente 0,00 / 55,00				
Punteggio complessivo 0,00 / 100,00				

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data
Il valutatore
Il valutato

RISULTATI	Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	 Punteggio componente 0,00 / 10,00
	Performance Pistoia-Prato			0,00	
	Ambito organizzativo	Peso attribuito	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio	 Punteggio componente 0,00 / 10,00
Obiettivi individuali	Peso attribuito	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio	 Punteggio componente 0,00 / 32,00	

Performance organizzativa

Performance individuale

	Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio
Comportamenti	5,00%	Qualità del contributo assicurato alla performance delle Unità Organizzative di		 Punteggio componente 0,00 / 48,00 Punteggio complessivo 0,00 / 100,00
	5,00%	Impegno nello svolgimento dei compiti		
	5,00%	Qualità della prestazione		
	5,00%	Flessibilità nello svolgimento del lavoro e capacità di adattamento ai cambiamenti		
	5,00%	Capacità di gestione delle relazioni con l'utenza (esterna e/o interna)		
	20,00%	Grado di autonomia sul lavoro		
	15,00%	Capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative		
	15,00%	Capacità di organizzare il proprio lavoro e di lavorare in gruppo		
	10,00%	Capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività		
	15,00%	Competenze professionali ed abilità specialistiche, anche conseguenti ad		

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data

Il valutatore

Il valutato

RISULTATI	Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	 Punteggio componente 0,00 / 15,00
	Performance Pistoia-Prato				
	Ambito organizzativo	Peso attribuito		Indicatore sintetico performance Area	Punteggio
Obiettivi individuali	Peso attribuito		Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio	 Punteggio componente 0,00 / 35,00

Performance organizzativa

Performance individuale

Comportamenti	Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio	 Punteggio componente 0,00 / 35,00
	Competenza organizzativa e di programmazione	12,50%			
Capacità di risoluzione dei problemi emergenti	12,50%				
Capacità di gestione delle risorse umane	12,50%				
Capacità di decisione e leadership	12,50%				
Capacità di innovazione e semplificazione	12,50%				
Capacità propositiva	12,50%				
Capacità di interazione sociale e orientamento	12,50%				
Competenza di gestione della dimensione economica-finanziaria	12,50%				
Punteggio complessivo					0,00 / 100,00

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data Il valutatore Il valutato

RESULTATI Performance ente Ambito organizzativo Obiettivo individuale	 Performance Pistoia-Prato	Indicatore sintetico performance Ente Punteggio 0,00	 Punteggio componente 0,00 / 20,00	Performance e organizzativa
		Peso attribuito Indicatore sintetico performance Area Punteggio	 Punteggio componente 0,00 / 15,00	
		Peso attribuito Grado raggiungimento obiettivo Punteggio	 Punteggio componente 0,00 / 35,00	

Componenti	Peso attribuito fattore		Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio	 Punteggio componente 0,00 / 30,00 Punteggio complessivo 0,00 / 100,00
	Competenza organizzativa e di programmazione	10%				
	Capacità di risoluzione dei problemi emergenti (problem solving)	10%				
	Capacità di gestione delle risorse umane	10%				
	Capacità di decisione	10%				
	Capacità di innovazione e semplificazione	10%				
	Capacità propositiva	10%				
	Capacità di interazione sociale e orientamento all'utente	10%				
	Leadership	10%				
	Competenza di gestione della dimensione economica-finanziaria	10%				
Ampiezza e varietà degli interessi	10%					

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data Il valutatore Il valutato

Scheda anagrafica indicatori

Scheda riportata a titolo esemplificativo.

Codice:
ADR_11

Titolo:
Grado di utilizzo delle risorse

Descrizione:
Risorse utilizzate/risorse stanziati a budget

Tipo:
Salute economica

Fonte:

Unità misura:
Percentuale

Algoritmo: Budget utilizzato / Budget stanziato

	Numeratore Budget utilizzato	Denominatore Budget stanziato				
2018	€	€	=	%		ESERCIZIO
2019	€	€	=	%		
2020	€	€	=	%		
2021	Unità di rilevazione (misura1) Controllo di gestione	Unità di rilevazione (misura2) Controllo di gestione	Operatore >=	Valore 80,00 %	Intervallo di validità 80,00 %	Fattore Z 0,00 % ESERCIZIO

Opzioni per la valutazione del target:

- Segmenta il target sul livello organizzativo Settori/Servizi
- Rapporta il valore del target al periodo (suddivide il target rispetto agli intervalli di monitoraggio)

Percentage	Color
-40.00% to 80.00%	Red
80.00% to 120.00%	Green