



Camera di Commercio
Pistoia

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - ALLEGATI TECNICI

Allegato "B" composto da n. 50 pagine, alla deliberazione
della Giunta Camerale n. 116 del 19 dicembre 2019

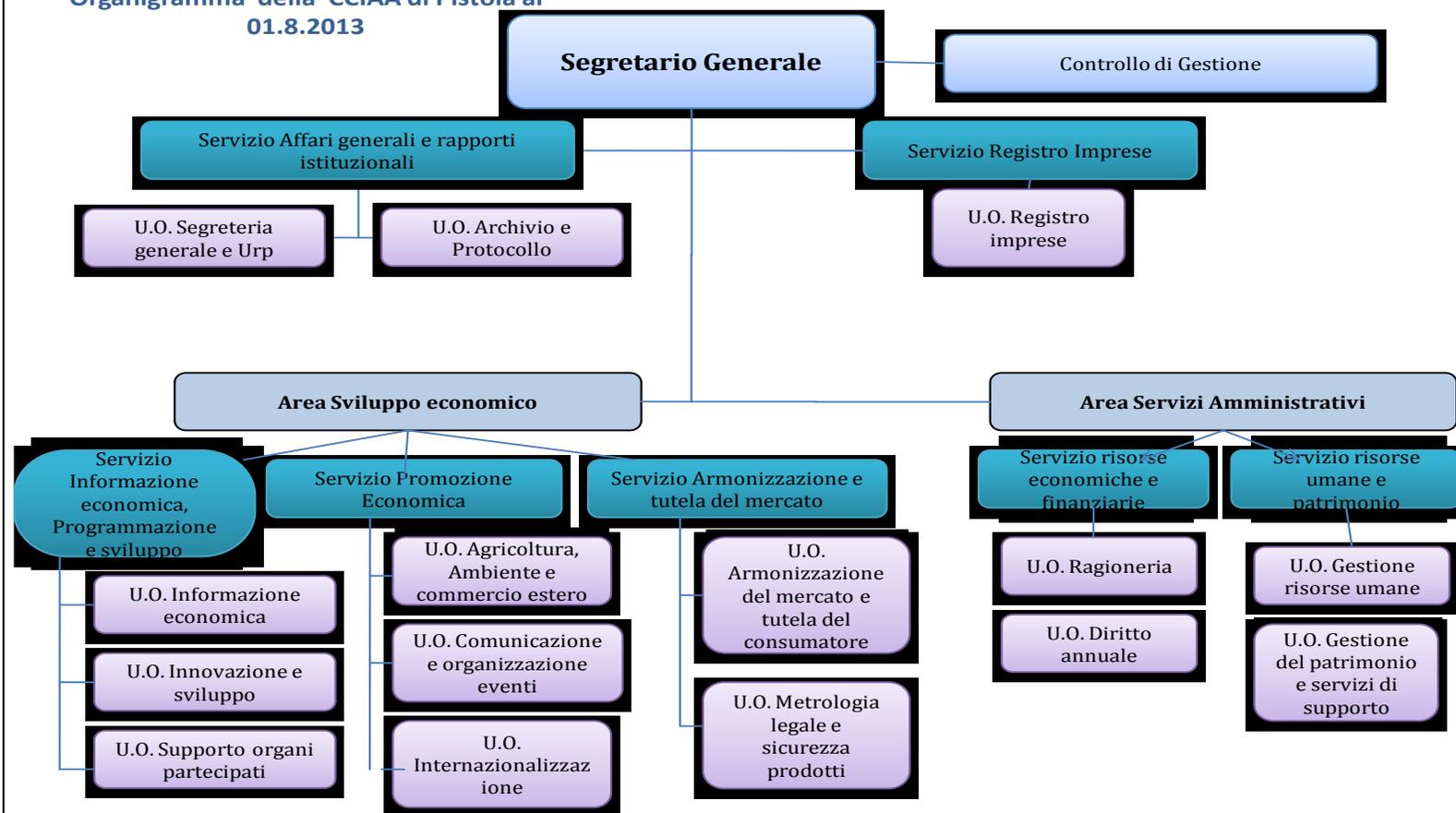


IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ALLEGATO 1: ORGANIGRAMMA

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di Commercio di Pistoia

Organigramma della CCIAA di Pistoia al
01.8.2013





IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE

**ALLEGATO 2: PORTAFOGLIO DELLE ATTIVITÀ:
ATTUALE MAPPATURA DEI SERVIZI**

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di Commercio di Pistoia

Si propone di seguito l'elenco dei principali processi e sotto-processi della Camera di commercio di Pistoia, frutto dell'attività di omogeneizzazione dei processi svolta nell'ambito del progetto Pareto promosso da Unioncamere.

	LIV 1	LIV 2	LIV 3	
Funzione Istituzionale ex DPR 254/05	Tema (Macro Processi)	Funzione (Processi)	Servizio/Ambito (Sotto Processi)	
			A1 PIANIFICAZIONE, MONITORAGGIO E CONTROLLO DELL'ENTE	A1.1 PERFORMANCE CAMERALE
				A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale
				A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli
				A1.1.3 Rendicontazione
				A1.1.4 Supporto all'OIV
				A1.2 COMPLIANCE NORMATIVA
				A1.2.1 Anticorruzione e trasparenza
				A1.2.2 Adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro e altri obblighi normativi camerali
				A1.3 ORGANIZZAZIONE CAMERALE
				A1.3.1 Organizzazione camerale
				A1.3.2 Sviluppo del personale
				A1.3.3 Gestione e sviluppo dei sistemi informativi camerali
				A1.3.4 Processi di riorganizzazione
			Governo Camerale	A2 ORGANI CAMERALI, RAPPORTI ISTITUZIONALI E RELAZIONI CON IL SISTEMA ALLARGATO
A2.1.2 Rapporti istituzionali con il territorio e gestione delle partecipazioni attive				
A2.1.3 Assistenza e tutela legale				
A2.2 PROMOZIONE E SVILUPPO DEI SERVIZI CAMERALI				
A2.2.1 Scouting risorse nazionali e comunitarie				
A2.2.2 Promozione dei servizi camerali				
A2.3 GESTIONE DOCUMENTALE				
A2.3.1 Protocollo generale				
A2.3.2 Gestione documentale				
A2.4 RILEVAZIONI STATISTICHE				
A2.4.1 Rilevazioni statistiche per altri committenti e gestione banche dati				
A3 COMUNICAZIONE	A3.1 COMUNICAZIONE	A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza		
		A3.1.2 Comunicazione a supporto dell'erogazione dei servizi		
		A3.1.3 Comunicazione interna		



Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di Commercio di Pistoia

Processi di supporto	B1 RISORSE UMANE	B1.1 GESTIONE DEL PERSONALE	B1.1.1 Acquisizione del personale
			B1.1.2 Trattamento giuridico del personale
			B1.1.3 Trattamento economico del personale
	B2 ACQUISTI, PATRIMONIO E SERVIZI DI SEDE	B2.1 ACQUISTI	B2.1.1 Acquisti beni e servizi
		B2.2 PATRIMONIO E SERVIZI DI SEDE	B2.2.1 Patrimonio
			B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare
	B3 BILANCIO E FINANZA	B3.1 DIRITTO ANNUALE	B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli
		B3.2 CONTABILITÀ E FINANZA	B3.2.1 Contabilità
B3.2.2 Finanza			



Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di Commercio di Pistoia

Trasparenza, semplificazione e tutela	C1 SEMPLIFICAZIONE E TRASPARENZA	C1.1 GESTIONE DEL REGISTRO DELLE IMPRESE, ALBI ED ELENCHI	<p>C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA</p> <p>C1.1.2 Procedure abilitative</p> <p>C1.1.3 Assistenza qualificata alle imprese (AQI)</p> <p>C1.1.4 Interrogazione del Registro Imprese e altre attività di sportello</p> <p>C1.1.5 Servizi informativi e formativi connessi al Registro Imprese</p> <p>C1.1.6 Servizi per la valorizzazione dei dati del Registro Imprese</p> <p>C1.1.7 Accertamenti violazioni amministrativi RI, REA e AIA</p> <p>C1.1.7b Operazioni d'Ufficio</p> <p>C1.2.1 Servizi SUAP rivolti alla PA</p>	
		C1.2 GESTIONE SUAP E FASCICOLO ELETTRONICO DI IMPRESA	<p>C1.2.2 Servizi SUAP rivolti alle imprese</p> <p>C1.2.3 Gestione fascicolo elettronico d'impresa</p>	
	Trasparenza, semplificazione e tutela	C2 TUTELA E LEGALITÀ	C2.1 TUTELA DELLA LEGALITÀ	<p>C2.1.1 Sportelli legalità</p> <p>C2.1.2 Iniziative di repressione della concorrenza sleale</p> <p>C2.1.3 Servizi di informazione, orientamento e divulgazione degli strumenti di trasparenza</p> <p>C2.1.4 Servizi a supporto del contrasto della criminalità economica e ambientale</p>
			C2.2 TUTELA DELLA FEDE PUBBLICA E DEL CONSUMATORE E REGOLAZIONE DEL MERCATO	<p>C2.2.1 Predisposizione strumenti a tutela dell'equità contrattuale</p> <p>C2.2.2 Servizi a supporto dei consumatori</p> <p>C2.2.3 Servizi a garanzia della regolarità di concorsi e operazioni a premio a tutela del consumatore e della fede pubblica</p>
			C2.3 INFORMAZIONE, VIGILANZA E CONTROLLO SU SICUREZZA E CONFORMITÀ DEI PRODOTTI	<p>C2.3.1 Servizi di orientamento in materia di etichettatura e conformità prodotti</p> <p>C2.3.2 Vigilanza sicurezza prodotti e settori</p>
			C2.4 SANZIONI AMMINISTRATIVE	C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/81
			C2.5 METROLOGIA LEGALE	<p>C2.5.1 Attività di verifica e vigilanza metrologica</p> <p>C2.5.2 Attività connesse alle autorizzazioni dei centri tecnici per tachigrafi analogici e digitali</p> <p>C2.5.3 Tenuta elenco, concessione e vigilanza marchi di identificazione dei metalli preziosi</p>
			C2.6 REGISTRO NAZIONALE DEI PROTESTI	<p>C2.6.1 Aggiornamento Registro Protesti su istanza di parte</p> <p>C2.6.2 Servizi informativi sul Registro Protesti</p> <p>C2.6.3 Interrogazione del Registro Protesti e altre attività di sportello</p>
			C2.7 SERVIZI DI COMPOSIZIONE DELLE CONTROVERSIE E DELLE SITUAZIONI DI CRISI	<p>C2.7.1 Servizi di arbitrato</p> <p>C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale</p> <p>C2.7.3 Servizi di composizione delle crisi</p> <p>C2.7.4 Servizi di informazione e formazione in materia di composizione delle controversie</p>
			C2.8 RILEVAZIONE PREZZI/TARIFE E BORSE MERCI	<p>C2.8.1 Gestione Borsa Merci e sale di contrattazione</p> <p>C2.8.2 Rilevazione prezzi e tariffe</p>
C2.9 GESTIONE CONTROLLI PRODOTTI DELLE FILIERE DEL MADE			C2.9.1 Controlli prodotti delle filiere del Made in Italy (viticinicolo-olio-altri prodotti tipici)	
C2.10 TUTELA DELLA PROPRIETÀ INDUSTRIALE			<p>C2.10.1 Supporto alla presentazione delle domande di deposito marchi, brevetti e altri titoli di proprietà intellettuale</p> <p>C2.10.2 Interrogazione registri e altre attività di sportello</p> <p>C2.10.3 Servizi informativi e formativi in materia di proprietà industriale</p> <p>C2.10.4 Servizi di assistenza specialistica in materia di proprietà industriale</p>	



Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di Commercio di Pistoia

Sviluppo della competitività	D1 INTERNAZIONALIZZAZIONE	D1.1 SERVIZI DI INFORMAZIONE, FORMAZIONE E ASSISTENZA ALL'EXPORT	D1.1.1 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export
			D1.1.2 Servizi di supporto alle imprese e follow up delle iniziative all'estero
			D1.1.3 Assistenza specialistica per l'export
	D2 DIGITALIZZAZIONE	D1.2 SERVIZI CERTIFICATIVI PER L'EXPORT	D1.2.1 Servizi certificativi per l'export
			D2.1 SERVIZI GESTIONE PUNTI IMPRESA DIGITALE (SERVIZI DI ASSISTENZA ALLA DIGITALIZZAZIONE DELLE IMPRESE)
		D2.1 SERVIZI GESTIONE PUNTI IMPRESA DIGITALE (SERVIZI DI ASSISTENZA ALLA DIGITALIZZAZIONE DELLE IMPRESE)	D2.1.1 Servizi informativi di supporto al digitale, all'innovazione, i4.0 ed Agenda Digitale
			D2.1.2 Servizi di assistenza, orientamento (a domanda collettiva)
			D2.1.3 Promozione servizi del PID
			D2.1.4 Servizi di assistenza, orientamento e formazione sul digitale personalizzati (a domanda individuale)
	D2.1.5 Interazione con i competence center e le altre strutture partner nazionali e regionali		
D2.1.6 Servizi specialistici per la digitalizzazione in collaborazione con Aziende Speciali e le altre strutture del sistema camerale			
D2.2 SERVIZI CONNESSI ALL'AGENDA DIGITALE	D2.2.1 Rilascio CNS, firma digitale e rinnovo certificati di sottoscrizione e di autenticazione		
	D2.2.2 Rilascio, rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche		
	D2.2.3 Altri servizi connessi all'agenda digitale		
D3 TURISMO E CULTURA	D3.1 INIZIATIVE A SOSTEGNO DEI SETTORI DEL TURISMO E DELLA CULTURA	D3.1.1 Servizi informativi per l'orientamento e la promozione in materia di turismo e beni culturali	
		D3.1.2 Realizzazione di progetti istituzionali per lo sviluppo dell'industria del turismo e dei beni culturali e la valorizzazione delle eccellenze produttive in ottica di marketing territoriale	
		D3.1.3 Organizzazione e supporto alla partecipazione ad eventi culturali e di promozione del turismo	
		D3.1.4 Servizi di assistenza specialistica in materia di turismo e beni culturali	
Sviluppo della competitività	D4 ORIENTAMENTO AL LAVORO ED ALLE PROFESSIONI	D4.1 ORIENTAMENTO	D4.1.1 Iniziative di orientamento (a domanda collettiva)
			D4.1.2 Servizi di orientamento individuale
		D4.2 ALTERNANZA SCUOLALAVORO E FORMAZIONE PER IL LAVORO	D4.2.1 Gestione del registro alternanza scuola/lavoro
			D4.2.2 Servizi individuali a supporto dell'alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro
	D4.3 SUPPORTO INCONTRO D/O DI LAVORO	D4.3.1 Iniziative a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro (a domanda collettiva)	
		D4.3.2 Servizi individuali a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro	
	D4.4 CERTIFICAZIONE COMPETENZE	D4.3.3 Iniziative e servizi per la mobilità professionale a livello internazionale e l'integrazione lavorativa dei migranti	
		D4.4.1 Iniziative a supporto della certificazione delle competenze (a domanda collettiva)	
	D4.4.2 Servizi individuali a supporto della certificazione delle competenze		



Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di Commercio di Pistoia

Sviluppo della competitività	D5 AMBIENTE E SVILUPPO SOSTENIBILE	D5.1 INIZIATIVE A SOSTEGNO DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE	D5.1.1 Erogazione corsi di formazione in materia di ambiente e sviluppo sostenibile D5.1.2 Servizi di informazione e orientamento in materia di ambiente e sviluppo sostenibile D5.1.3 Servizi di assistenza tecnico-specialistica in materia ambientale	
			D5.2 TENUTA ALBO GESTORI AMBIENTALI	D5.2.1 Gestione albo gestori ambientali (solo capoluogo di regione)
			D5.3 PRATICHE AMBIENTALI E TENUTA REGISTRI IN MATERIA AMBIENTALE	D5.3.1 Pratiche ed adempimenti ambientali
		D5.3.2 Servizi informativi registri ambientali e MUD		
		D5.3.3 Interrogazioni registri ambientali e MUD		
		D6 SVILUPPO E QUALIFICAZIONE AZIENDALE E DEI PRODOTTI	D6.1 INIZIATIVE A SOSTEGNO DELLO SVILUPPO D'IMPRESA	D6.1.1 Servizi di assistenza allo sviluppo di start-up
	D6.1.2 Servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese			
	D6.1.3 Servizi a supporto dell'innovazione e del trasferimento tecnologico			
	D6.1.4 Servizi a supporto del ricambio generazionale e della trasmissione d'impresa			
	D6.2 QUALIFICAZIONE DELLE IMPRESE, DELLE FILIERE E DELLE PRODUZIONI	D6.2.1 Servizi informativi per la qualificazione delle imprese e delle filiere D6.2.2 Servizi di formazione e assistenza specialistica a supporto della qualificazione delle imprese e delle filiere	D6.2.1 Servizi informativi per la qualificazione delle imprese e delle filiere D6.2.2 Servizi di formazione e assistenza specialistica a supporto della qualificazione delle imprese e delle filiere	
D6.3 OSSERVATORI ECONOMICI			D6.3.1 Servizi di informazione economica a supporto della competitività delle pmi	
Maggiorazione D. annuale	E1 PROGETTI A VALERE SU MAGGIORAZIONE 20% DIRITTO ANNUALE	E1.1 GESTIONE PROGETTI A VALERE SU MAGGIORAZIONE 20% DIRITTO ANNUALE	E1.1.1 Punto Impresa Digitale E1.1.2 Orientamento E1.1.3 Infrastrutture E1.1.4 Internazionalizzazione E1.1.5 Turismo	
Altri servizi camerale	F1 ALTRI SERVIZI AD IMPRESE E TERRITORIO	F1.1 VALORIZZAZIONE PATRIMONIO CAMERALE	F1.1.1 Gestione della concessione in uso di sedi, sale e spazi camerale	
			F1.1.2 Erogazione servizi di convegnistica e spazi per eventi F1.1.3 Gestione biblioteche per la valorizzazione del patrimonio documentale camerale	
Fuori perimetro	Z1 EXTRA	Z1.1 ATTIVITÀ FUORI PERIMETRO	F1.2.1 Servizi fieristici F1.2.2 Servizi di laboratorio F1.2.3 Altri servizi erogati in regime di libero mercato	
			Z1.1.1 Attività fuori perimetro	
Gestione generale dell'ente	G GESTIONE GENERALE DELL'ENTE	ATTIVITÀ DI GOVERNO COMPLESSIVO DELL'ENTE (COMPETENZA DEL SOLO SEGRETARIO GENERALE)	G Attività di governo complessivo dell'ente (competenza del solo segretario generale)	



IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE

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

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di Commercio di Pistoia

Di seguito si propone uno schema inerente allo sviluppo temporale di implementazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance Organizzativa al fine di indicare la graduale copertura degli ambiti richiesti dall'art. 8 del D.Lgs. 150/09. Lo schema che trova integrazione con il Piano di Miglioramento previsto in sede di Piano delle Performance è oggetto di revisione in linea con l'effettiva avvenuta copertura.

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

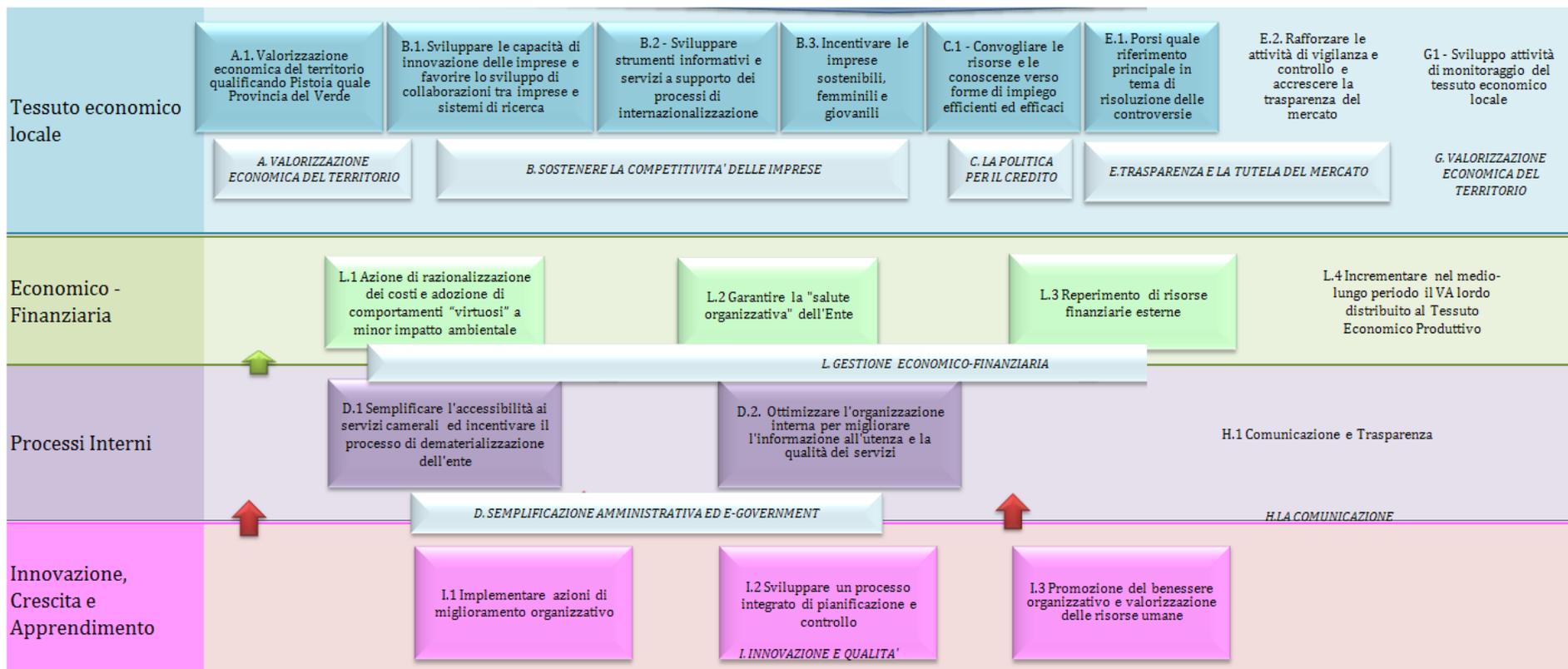


IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE

**ALLEGATO 4: SCHEMA DI MAPPA STRATEGICA
E CRUSCOTTO INDICATORI BSC**

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di Commercio di Pistoia

Fungere da stimolo per un'adeguata valorizzazione della cultura d'impresa riappropriandosi di un ruolo di guida delle politiche economiche del territorio, libero dai condizionamenti della politica e capace di dialogare con le istituzioni locali e con le altre Camere di livello provinciale e regionale per la definizione di progetti di sviluppo





Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di Commercio di Pistoia

Tessuto economico locale			Peso	Target
A.1. Valorizzazione economica del territorio qualificando Pistoia quale Provincia del Verde			100%	
A1001	Livello di partecipazione dell'impresa alle iniziative del settore agroalimentare	N° imprese partecipanti alle iniziative relative al settore agroalimentare anno 2011 / N° imprese partecipanti alle iniziative relative al settore agroalimentare anno 2010	5%	≥1
A1002	Livello di creazione di collaborazioni con altre colture E/O enti della provincia attraverso attivazione di protocolli o accordi	N° protocolli o accordi di collaborazione con altre colture E/O enti della provincia (limitrofe e non)	5%	2
A1003	Livello di realizzazione diretta di iniziative di valorizzazione del territorio	N° iniziative di valorizzazione del territorio realizzate direttamente dalla CCIAA	20%	2
A1004	Grado di utilizzo delle risorse per la realizzazione di iniziative congiunte con territori limitrofi, consorzi e associazioni	Risorse destinate alla realizzazione delle iniziative di promozione integrata congiuntamente con territori limitrofi o enti/consorzi/ass.ni / Risorse complessive destinate alla valorizzazione economica del territorio	10%	70%
Processi Interni			Peso	Target
B.1. Migliorare l'accessibilità ai servizi camerale			100%	
B1001	Livello di qualità erogata in termini di disponibilità di sale d'attesa per clientela	Indicatori accessibilità fisica Bench al 31/12/2011 N° uffici_sportelli che presentano una sala d'attesa / N° uffici_sportelli aperti al pubblico	10%	
B1002	Livello di qualità erogata in termini di rispetto della privacy per clientela	Indicatori accessibilità fisica Bench al 31/12/2011 N° uffici_sportelli con barriera per distanziare l'attesa / N° uffici_sportelli aperti al pubblico	10%	
B1003	Livello di realizzazione dei lavori a li sede camerale	Conclusione progetto ristrutturazione (fisica) sede camerale	30%	30/04/2011
B1004	Grado di realizzazione delle attività relative alla gestione in formato dell'edilizia	Progetto: possibilità di accedere alle delibere via web e con firma digitale (o data di attivazione del progetto o iniziative realizzate/ iniziative previste)	20%	100%
Innovazione-Crescita-Apprendimento			Peso	Target
C.1. Valorizzare le professionalità interne e promuovere il benessere organizzativo			100%	
C1001	Livello medio di ore di formazione per persona	(Ind Bench_ 12 57) N° ore formative erogate al personale camerale / N° personale camerale anno x	15%	15
C1002	Grado di diffusione dell'attività formativa sul personale camerale	(Ind Bench_ 12 58) N.ro dipendenti a tempo indet. partecipanti ad almeno un corso di formazione / Personale dal ferie assunto a tempo indeterminato	10%	50% partecipazione
Economico-Finanziario			Peso	Target
D.1. Azione di razionalizzazione dei costi e adozione di comportamenti "virtuosi" a minor impatto ambientale			100%	
D1001	Sviluppo temporale dei costi di funzionamento	Costi di funzionamento anno 2011/ Costi di funzionamento anno 2010	25%	<1
D1002	Livello di risorse destinate agli interventi economici a fronte dei costi di funzionamento	Costi per interventi economici / Costi di funzionamento	25%	>1,10
D1003	Incidenza dei volumi di acquisti eco-compatibili sul totale	Volume acquisti eco-compatibili / Totale acquisti (per determinati articoli, es. carta)	25%	30%
D1004	Livello di risorse destinate agli interventi economici sul totale della gestione corrente	Costi per interventi economici / Costi della gestione corrente	25%	≥27%
D1005	Sviluppo temporale dei costi di funzionamento connessi a consumi energetici	Spesa per consumi energetici anno 2011/spesa per consumi energetici anno 2010	0%	



IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE

**ALLEGATO 5: SCHEMA DI PROJECT
MANAGEMENT**



Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di Commercio di Pistoia

Di seguito si propone uno Schema di Scheda Progetto, utilizzata per il Sistema di Project Management dalla CCIAA di Pistoia

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

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

ALLEGATO: 6

**METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ
DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE**

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del personale

Il sistema di valutazione del personale è articolato in modo da promuovere il merito e il miglioramento della performance individuale, evitando la distribuzione di incentivi in maniera indifferenziata.

Scopo primario del presente Sistema di Misurazione della performance individuale è quello di evidenziare l'importanza del contributo individuale rispetto agli obiettivi dell'organizzazione, premiando la performance realizzata e contribuendo, in tal modo, a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole al perseguimento delle finalità dell'Ente.

In particolare attraverso il presente sistema la Camera si propone di:

- valutare le prestazioni, anche a scopo incentivante, mediante l'erogazione del compenso per la produttività e la retribuzione di risultato
- valutare le competenze possedute dal personale
- valutare le aree di miglioramento, per pianificare interventi di formazione mirati a favorire la crescita e lo sviluppo professionale;
- valutare il potenziale del personale, per l'individuazione di figure che meglio possono ricoprire determinati ruoli nell'ambito dell'organizzazione.

Al fine di garantire omogeneità di valutazione la Camera di commercio utilizza distinte metodologie di valutazione per:

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

che saranno oggetto di approfondimento negli allegati successivi e alle quali sono tenuti a riferirsi i diversi soggetti "valutatori".

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

La Camera di commercio, nella persona del Segretario Generale coadiuvato dai Dirigenti, attiva periodicamente iniziative di monitoraggio sia per individuare aspetti peculiari o temi generici che

caratterizzano la qualità del clima lavorativo all'interno dell'organizzazione camerale, sia per garantire al personale specifici momenti di partecipazione e coinvolgimento in cui potere esprimere il livello di soddisfazione dell'attività lavorativa, le proprie aspettative, eventuali esigenze formative.

Il sistema di valutazione della performance individuale ha lo scopo di verificare, valutare e premiare periodicamente – di norma annualmente – le prestazioni, il livello di coinvolgimento, la motivazione al lavoro e gli altri comportamenti organizzativi del personale nell'ambito del proprio ruolo e dei compiti assegnati rispetto agli obiettivi generali e settoriali prefissati che coinvolgono gruppi di persone o singoli dipendenti, in coerenza ed in esecuzione delle linee strategiche definite dagli organi politici della Camera di commercio.

Il sistema deve essere flessibile ed in grado di cogliere, in termini dinamici, l'evoluzione delle esigenze dell'ente.

Il sistema assolve altresì ai principi di trasparenza e parità di trattamento.

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

- RISULTATI
- COMPORAMENTI AGITI E COMPETENZE (PROFESSIONALITÀ).

RISULTATI

Si fa riferimento ai risultati ottenuti dalla Camera di commercio di Pistoia nel suo complesso (a livello di ente) e risultati ottenuti dalla specifica Area in cui il dipendente è inquadrato, in base agli obiettivi assegnati ed al suo effettivo contributo (obiettivi di Ente, di Area e di Servizio)

Oggetto della valutazione sono i risultati che l'organizzazione si attende dai dipendenti.

I risultati attesi (*obiettivi assegnati*), siano essi di natura qualitativa o quantitativa, devono possedere delle caratteristiche comuni, cioè devono essere:

- **espliciti** (ovvero formalmente comunicati),
- **misurabili** (vanno cioè espressi i criteri qualitativi di valutazione e gli eventuali indicatori quantitativi che verranno utilizzati per verificare il concreto raggiungimento del risultato stesso),
- **condivisi dall'interessato** (per rafforzare l'impegno del valutato a conseguire effettivamente i risultati che gli sono stati chiesti, va consolidata la relazione tra il dirigente e il valutato anche attraverso la condivisione degli obiettivi ad inizio anno e la loro eventuale revisione, nel corso dell'anno).

Elementi chiave della descrizione dei risultati attesi sono quindi:

- la **specificità / concretezza**;
- la **"misurabilità"**, che non è necessariamente quantitativa, ma che deve comunque fare riferimento ad uno o più parametri.

I risultati (obiettivi) sono valutati a livello di ente, di area, di servizio e di singola posizione.

Si osserva come gli obiettivi individuali delle Posizioni Organizzative e gli obiettivi di Servizio identificano le priorità su cui il dipendente dovrà produrre i risultati attesi nel corso dell'anno, **senza con ciò compromettere le prestazioni di tutte le altre attività correntemente svolte**. Vale a dire che gli obiettivi per la valutazione dei risultati non sono e non intendono essere esaustivi e rappresentativi del complesso di attività svolte dal dipendente nell'organizzazione.

Una volta identificate e comunicate le aree di risultato ed i criteri di valutazione (cioè gli **indicatori/target** attraverso i quali verificare l'effettivo conseguimento del risultato) possono essere modificate solo a fronte di fattori non riconducibili alla responsabilità personale.

Anche in questo caso ogni modifica va comunicata/condivisa con gli uffici e con le p.o.

COMPORAMENTI AGITI E COMPETENZE (PROFESSIONALITÀ)

La valutazione dei comportamenti agiti e delle competenze (professionalità) avviene annualmente tramite l'utilizzo di una specifica scheda di valutazione. Il processo prevede le seguenti fasi:

I° Valutazione di dettaglio

Valutare le competenze di una persona significa, innanzi tutto, stabilire il livello di possesso relativamente ai fattori e sub fattori nei quali si articola la scheda di valutazione.

II° Sintesi dei punti di forza e delle aree di miglioramento

Sulla base delle informazioni di dettaglio relative al livello di possesso o di padronanza delle singole voci è possibile individuare, con un maggiore livello di sintesi, le aree di forza della persona e quelle su cui deve, invece, essere attivato un miglioramento.

III° Comunicazione alla persona

La comunicazione della valutazione della professionalità avviene, da parte del dirigente, entro il mese di MARZO di ogni anno, in occasione del colloquio di valutazione dei risultati.

Al fine di responsabilizzare i dipendenti sulla propria crescita è essenziale che il dirigente si ponga l'obiettivo, in sede di colloquio, di ricercare la condivisione sulla valutazione.

Il colloquio nel quale si dà comunicazione della valutazione è un momento funzionale al miglioramento della performance, un'occasione per identificare cosa si è fatto bene e cosa si può fare meglio, anche, se necessario, attraverso interventi di supporto (formazione, affiancamenti etc.).

IV° Costruzione dei piani di sviluppo

La sintesi dei punti di forza e di miglioramento del dipendente rappresenta anche un elemento in base al quale valutare l'opportunità di prevedere interventi di sviluppo professionale (formazione, affiancamenti, ecc.) per sostenere la crescita del dipendente.

Tale opportunità dipende dalle competenze e dalle risorse disponibili.

Nella scheda di valutazione è riservata, a tale scopo, una sezione per le eventuali indicazioni di miglioramento.

La valutazione delle PO

Nel caso di valutazione delle competenze delle p.o. il Dirigente provvede direttamente a svolgere le fasi del processo precedentemente indicate.

La valutazione del personale

Il Dirigente competente si avvale del contributo delle p.o. per la valutazione delle singole competenze e per la valutazione sintetica dei punti di forza e di debolezza dei dipendenti non incaricati di p.o.

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di Commercio di Pistoia

L'apporto personale e la qualità della prestazione viene valutata sulla base di una specifica SCHEDA DI VALUTAZIONE e si conclude con il calcolo del PUNTEGGIO FINALE ATTRIBUTO.



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

ALLEGATO 7:

**METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ
DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI -**

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del personale Dirigente

Gli ambiti entro i quali si articola il Sistema di Misurazione e valutazione del personale dirigente sono i seguenti:

RISULTATI

A. Livello di realizzazione obiettivi individuali (Media ponderata Pannello BSC assegnazione obiettivi)

Una volta approvato il Piano della Performance, la Giunta, supportata dall'Organismo Indipendente di Valutazione identifica gli obiettivi oggetto della valutazione della performance individuale per il Segretario Generale, in ordine di priorità, attribuita tramite peso.

Gli obiettivi sono comunicati al Segretario generale nell'ambito della medesima riunione.

Il Segretario Generale provvede poi all'attribuzione degli obiettivi alla dirigenza, comunicandoli loro nell'ambito di un colloquio individuale e assegnandoli formalmente con proprio provvedimento.

Gli obiettivi specifici assegnati al Segretario generale e ai dirigenti discendono dal Cruscotto di ente e di Area e sono:

- direttamente riferibili al Segretario generali e alla dirigenza
- oppure riconducibili ad un determinato incarico, progetto o responsabilità attribuita al soggetto valutato

Gli obiettivi devono essere chiari e collegati a risultati concreti e verificabili, accompagnati da indicatori di risultato precisi e di univoca interpretazione, selezionati tra quelli definiti nelle fasi di pianificazione strategica e programmazione annuale.

I criteri di misurabilità sono proposti dall'Organismo Indipendente di valutazione.

Nel corso dell'anno, dopo il **monitoraggio semestrale**, si tiene un colloquio intermedio tra il Segretario generali e i dirigenti sull'andamento delle performance al fine di:

- recepire tempestivamente eventuali modifiche nel Piano della Performance che impattano sugli obiettivi individuali;
- analizzare le criticità che dovessero emergere dai report di monitoraggio e valutazione delle performance;
- verificare la validità degli indicatori individuati per monitorare le performance, suggerendo all'OIV eventuali modifiche e/o integrazioni.

VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE (Professionalità)

B. Livello di qualità del contributo assicurato alla performance in relazione ai comportamenti agiti e alle competenze (Scheda di Valutazione)

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di Commercio di Pistoia

L'apporto personale e la qualità della prestazione viene valutata sulla base di una specifica scheda di valutazione nella quale sono esplicitati i criteri di valutazione.

1	Competenza Organizzativa e di Programmazione				
	Capacità di pianificare ed organizzare le attività di propria competenza nonché di competenza dei collaboratori, gestendo le stesse con flessibilità a seconda delle diverse esigenze	0	1	2	3
2	Problem Solving				
	Capacità di evidenziare eventuali problemi, analizzare ed individuare le soluzioni migliori per la risoluzione degli stessi derivanti da situazioni impreviste ed emergenti attraverso percorsi tecnici, procedurali ed organizzativi	0	1	2	3
3	Gestione delle risorse umane				
	Capacità di guidare, motivare, formare i collaboratori anche al fine del motivo premiante, creando un clima organizzativo favorevole per il raggiungimento degli obiettivi di servizio	0	1	2	3
4	Capacità decisionale				
	Capacità di prendere decisioni tempestive nell'ambito delle sfere di delega riconosciute	0	1	2	3
5	Innovazione e semplificazione				
	Capacità di promuovere l'introduzione di soluzioni (tecnologiche e non) volte all'innovazione nella gestione del lavoro (processi interni) e nell'erogazione dei servizi	0	1	2	3
6	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	0	1	2	3
7	Capacità di interazione sociale ed orientamento all'utenza				
	Orientamento all'utenza e capacità di instaurare rapporti diretti con i portatori di interesse per comprendere esigenze emergenti	0	1	2	3
8	Competenza di gestione della dimensione economico-finanziaria				
	Attenzione nei confronti dell'efficienza nell'uso delle risorse e rispetto del budget assegnato	0	1	2	3
9	Leadership				
	Attitudine a rappresentare un autorevole punto di riferimento comunemente riconosciuto da parte dei collaboratori e degli amministratori nonché a guidare la struttura alla realizzazione degli obiettivi preposti in modo non coercitivo	0	1	2	3
10	Capacità di valutazione dei collaboratori				
	Capacità dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi degli stessi	0	1	2	3

0	Scarso
1	Sufficiente
2	Buono
3	Ottimo

Nota - La scala di valori della dirigenza è stata modificata partendo da un valore 0=scarso presupponendo che una prestazione scarsa debba essere considerata del tutto insufficiente (priva quindi di assegnazione punteggio). Diversa la valutazione della scala di punteggio delle PO per le quali la valutazione della prestazione considerata scarsa è comunque associato ad un punteggio minimo (scarso=1)

Criteria relativi alle modalità di determinazione e di attribuzione della retribuzione di risultato

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

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

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

L'ente è tenuto a motivare per iscritto al dirigente l'eventuale valutazione negativa, che comporti la revoca dall'incarico e la destinazione a diverso incarico.

Con la chiusura dell'esercizio e la predisposizione della Relazione sulla Performance, si procede con la valutazione della performance individuale

- da parte della Giunta su proposta dell'OIV per il **Segretario Generale**
- da parte del **Segretario Generale** per i **Dirigenti**;

Completate le valutazioni, si procede con i colloqui finali tra valutatore e valutato, durante i quali:

- viene restituito un feedback sulla prestazione nell'anno da un punto di vista degli obiettivi individuali, della crescita professionale e dei comportamenti agiti;
- vengono individuate le aree di miglioramento e di sviluppo per il futuro;
- vengono comunicate le valutazioni che alimenteranno il sistema di incentivazione secondo criteri di premialità.

La valutazione del personale dirigente viene effettuata in base all'apporto personale e qualità della prestazione ottenuta e sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, secondo le seguenti modalità:

Valutazione personale Dirigenziale		A+B+C
A. RISULTATI - Livello di realizzazione	70,00	100,00
B. COMPETENZE - Livello di qualità del contributo assicurato alla performance in relazione alle competenze professionali e manageriali (SCHEDA VALUTAZIONE)	30,00	



Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di Commercio di Pistoia

CRITERI						
Performance organizzativa	A. RISULTATI - Livello di realizzazione				Massimo attribuibile	70
	SEGREARIO GENERALE	Performance di ENTE - Cruscotto BSC assegnato	60		60	<p>Nei cruscotti di Ente e Area, quando ad un obiettivo vengono associati più indicatori, il risultato complessivo sarà calcolato attraverso la media aritmetica ponderata dei risultati dei vari indicatori a cui sono assegnati differenti pesi.</p> <p>A consuntivo la performance del cruscotto è data dalla media aritmetica ponderata della performance di tutti gli obiettivi assegnati in sede di programmazione.</p> <p>Ai fini della distribuzione dell'incentivante si applicano le seguenti proporzioni</p> <p>performance >=95% LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO SPETTA PER INTERO</p> <p>performance <95% LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO SPETTA IN PROPORZIONE</p>
	DIRIGENTI	Performance di ENTE - Cruscotto BSC ente	20	40		
		Performance di area ORGANIZZATIVA - Cruscotto BSC assegnato	40			
Performance individuale	SEGREARIO GENERALE - DIRIGENTI	Obiettivi individuali	10	10	10	
	SEGREARIO GENERALE - DIRIGENTI	B. COMPETENZE - Livello di qualità del contributo assicurato alla performance in relazione alle competenze professionali e manageriali (SCHEDA VALUTAZIONE)			Massimo attribuibile	30
					30	

Nell'organico dell'Ente è attualmente presente un unico dirigente con funzioni di Segretario generale a cui è attribuita la responsabilità del cruscotto di ente (con peso pari a 60) e obiettivi individuali che sono esplicitati in un apposito cruscotto contenente obiettivi definiti a cascata del cruscotto di ente

- Il punteggio massimo ottenibile in sede di valutazione annuale per la retribuzione di risultato di ciascun dirigente è 100.
- La retribuzione di risultato pro-quota è attribuita proporzionalmente.
- Per valutazioni inferiori a 60 non spetta nessuna retribuzione di risultato.



Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di Commercio di Pistoia

SCHEMA INVIDUALE Segretario generale						
A.	RISULTATI - Grado di raggiungimento degli obiettivi di Ente/Area					70
	A) Performance di Ente					60
	B) Performance organizzativa di Area					
	C) Obiettivi individuali					10
B.	Livello di qualità del contributo assicurato alla performance dell'ente livello di competenze dimostrate e comportamenti professionali ed organizzativi					30
1	Competenza Organizzativa e di Programmazione					
	Capacità di pianificare ed organizzare le attività di propria competenza nonché di competenza dei collaboratori, gestendo le stesse con flessibilità a seconda delle diverse esigenze	0	1	2	3	
2	Problem Solving					
	Capacità di evidenziare eventuali problemi, analizzare ed individuare le soluzioni migliori per la risoluzione degli stessi derivanti da situazioni impreviste ed emergenti attraverso percorsi tecnici, procedurali ed organizzativi	0	1	2	3	
3	Gestione delle risorse umane					
	Capacità di guidare, motivare, formare i collaboratori anche al fine del motivo premiante, creando un clima organizzativo favorevole per il raggiungimento degli obiettivi di servizio	0	1	2	3	
4	Capacità decisionale					
	Capacità di prendere decisioni tempestive nell'ambito delle sfere di delega riconosciute	0	1	2	3	
5	Innovazione e semplificazione					
	Capacità di promuovere l'introduzione di soluzioni (tecnologiche e non) volte all'innovazione nella gestione del lavoro (processi interni) e nell'erogazione dei servizi	0	1	2	3	
6	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	0	1	2	3	
7	Capacità di interazione sociale ed orientamento all'utenza					
	Orientamento all'utenza e capacità di instaurare rapporti diretti con i portatori di interesse per comprendere esigenze emergenti	0	1	2	3	
8	Competenza di gestione della dimensione economico-finanziaria					
	Attenzione nei confronti dell'efficienza nell'uso delle risorse e rispetto del budget assegnato	0	1	2	3	
9	Leadership					
	Attitudine a rappresentare un autorevole punto di riferimento comunemente riconosciuto da parte dei collaboratori e degli amministratori nonché a guidare la struttura alla realizzazione degli obiettivi preposti in modo non coercitivo	0	1	2	3	
10	Capacità di valutazione dei collaboratori					
	Capacità dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi degli stessi	0	1	2	3	

PUNTEGGIO FINALE

0	Scarso
1	Sufficiente
2	Buono
3	Ottimo



Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di Commercio di Pistoia

SCHEDA INDIVIDUALE personale Dirigenziale					
A.	RISULTATI - Grado di raggiungimento degli obiettivi di Ente/Area	70			
	A) Performance di Ente	20			
	B) Performance organizzativa di Area	40			
	C) Obiettivi individuali	10			
B.	Livello di qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, livello di competenze dimostrate e comportamenti professionali ed organizzativi	30			
1	Competenza Organizzativa e di Programmazione				
	Capacità di pianificare ed organizzare le attività di propria competenza nonché di competenza dei collaboratori, gestendo le stesse con flessibilità a seconda delle diverse esigenze	0	1	2	3
2	Problem Solving				
	Capacità di evidenziare eventuali problemi, analizzare ed individuare le soluzioni migliori per la risoluzione degli stessi derivanti da situazioni imprevedute ed emergenti attraverso percorsi tecnici, procedurali ed organizzativi	0	1	2	3
3	Gestione delle risorse umane				
	Capacità di guidare, motivare, formare i collaboratori anche al fine del motivo premiante, creando un clima organizzativo favorevole per il raggiungimento degli obiettivi di servizio	0	1	2	3
4	Capacità decisionale				
	Capacità di prendere decisioni tempestive nell'ambito delle sfere di delega riconosciute	0	1	2	3
5	Innovazione e semplificazione				
	Capacità di promuovere l'introduzione di soluzioni (tecnologiche e non) volte all'innovazione nella gestione del lavoro (processi interni) e nell'erogazione dei servizi	0	1	2	3
6	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	0	1	2	3
7	Capacità di interazione sociale ed orientamento all'utenza				
	Orientamento all'utenza e capacità di instaurare rapporti diretti con i portatori di interesse per comprendere esigenze emergenti	0	1	2	3
8	Competenza di gestione della dimensione economico-finanziaria				
	Attenzione nei confronti dell'efficienza nell'uso delle risorse e rispetto del budget assegnato	0	1	2	3
9	Leadership				
	Attitudine a rappresentare un autorevole punto di riferimento comunemente riconosciuto da parte dei collaboratori e degli amministratori nonché a guidare la struttura alla realizzazione degli obiettivi preposti in modo non coercitivo	0	1	2	3
10	Capacità di valutazione dei collaboratori				
	Capacità dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi degli stessi	0	1	2	3

PUNTEGGIO FINALE

0	Scarso
1	Sufficiente
2	Buono
3	Ottimo



IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ALLEGATO 8: METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI

METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del personale dipendente non dirigente

La misurazione e valutazione della prestazione dei singoli dipendenti si articola nella valutazione dei seguenti ambiti:

RISULTATI (performance organizzativa), valutata sulla base

- del grado di raggiungimento degli obiettivi di Ente/Area¹;
- del grado di raggiungimento degli obiettivi di Servizio/Ufficio.

COMPORAMENTI AGITI E COMPETENZE (performance individuale), valutata sulla base

- dei comportamenti agiti, **tenuto conto anche del contributo assicurato alla performance di unità organizzativa**;
- degli eventuali obiettivi individuali assegnati

La valutazione viene espressa attraverso l'utilizzo di schede di valutazione differenziate per categoria giuridica di appartenenza.

La valutazione della prestazione complessiva è ricondotta a una scala di valori variabile da 0 a 100.

Nel caso in cui la valutazione della prestazione individuale non raggiunga il valore minimo di 50 punti non sarà erogato il compenso incentivante.

¹ Attualmente e da diverse annualità nell'organico della Camera di Commercio di Pistoia è presente un unico dirigente con funzioni di segretario generale. Gli obiettivi assegnati alle diverse aree organizzative sono quindi riassunti in un unico cruscotto, il cruscotto di Ente affidato alla responsabilità del Segretario generale.

Le **schede di valutazione** si compongono di tre sezioni e contengono un'apposita sezione per eventuali note del valutatore:

1. **la prima**, volta a il livello di raggiungimento degli obiettivi dell'Ente/Area d'appartenenza, assegnati con delibera della Giunta Camerale², a cui, ai fini della quantificazione del compenso individuale, è attribuito **un peso del 10% per la categoria D e del 5% per la categoria C e B**, determinata secondo le seguenti modalità:

- a) se gli obiettivi dell'Ente/Area sono stati raggiunti per un valore in media pari o superiore al 90% l'intero ammontare delle risorse corrispondenti verrà ripartita;
- b) se gli obiettivi dell'Area sono stati raggiunti per un valore in media inferiore al 90%, l'ammontare delle risorse corrispondenti verrà ripartita proporzionalmente alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi.

2. **la seconda** volta a misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi del Servizio/Ufficio, assegnati con determinazione del Segretario Generale/Dirigente, in misura proporzionale allo stesso, attestato dal responsabile di Servizio/Ufficio in sede di relazione finale, a cui, ai fini della quantificazione del compenso individuale, è attribuito un peso

del 30% per la categoria D

del 35% per la categoria C e B, determinata come segue:

- a) se gli obiettivi del Servizio/Ufficio sono stati raggiunti per un valore in media pari o superiore **al 90%** l'intero ammontare delle risorse corrispondenti verrà ripartita;
- b) se gli obiettivi del Servizio/Ufficio sono stati raggiunti per un valore in media inferiore **al 90%**, l'ammontare delle risorse corrispondenti verrà ripartita proporzionalmente alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi.

3. **la terza** volta a misurare la performance individuale (valutazione dei **COMPORAMENTI**) che avrà, ai fini della determinazione del compenso individuale, **un peso del 60% per ciascuna categoria giuridica**.

In questa sezione è inserito un criterio di valutazione denominato "Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza" che evidenzia la qualità del contributo assicurato dal singolo dipendente alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, ovvero il contributo apportato rispetto agli obiettivi della struttura di appartenenza

² Attualmente si fa qui riferimento alla delibera di giunta con cui viene approvato il Piano della Performance e il cruscotto di Ente. Nel caso siano presenti nuove figure dirigenziali a cui assegnare cruscotti di Area si dovrà far riferimento alla determina del Segretario generale con cui sono assegnati i cruscotti di Area.

CATEGORIA GIURIDICA D - COMPOSIZIONE SCHEDA INDIVIDUALE

RISULTATI - Grado di raggiungimento degli obiettivi di Ente/Area e degli obiettivi di Servizio/staff	MAX 40	Componente organizzativa della prestazione (performance organizzativa)
A) Performance di Ente/Area di appartenenza	Max 10	
B) Performance organizzativa di Servizio	Max 30	
C) Obiettivi individuali	Max	Componente individuale della prestazione (performance individuale)
COMPORAMENTI (articolata in fattori e subfattori)	MAX 60	
A) Performance di Ente/Area di appartenenza	Performance >=90% l'aliquota sull'incentivante è pari a 100	
B) Performance organizzativa di Servizio	Performance <90% l'aliquota dell'incentivante è calcolata in proporzione	

CATEGORIE GIURIDICHE B E C - COMPOSIZIONE SCHEDA INDIVIDUALE

RISULTATI - Grado di raggiungimento degli obiettivi di Ente/Area e degli obiettivi di Servizio/staff	MAX 40	Componente organizzativa della prestazione (performance organizzativa)
A) Performance di Ente/Area di appartenenza	Max 5	
B) Performance organizzativa di Servizio	Max 35	
C) Obiettivi individuali	Max	Componente individuale della prestazione (performance individuale)
COMPORAMENTI (Articolata in fattori e subfattori)	MAX 60	
A) Performance di Ente/Area di appartenenza	Performance >=90% l'aliquota sull'incentivante è pari a 100	
B) Performance organizzativa di Servizio	Performance <90% l'aliquota dell'incentivante è calcolata in proporzione	

Attualmente non vengono assegnati obiettivi individuali al personale non dirigente non incaricato di posizione organizzativa. Il criterio viene comunque mantenuto nel caso si rendesse opportuno il suo utilizzo in futuro.

Il processo di misurazione e valutazione

Il processo di valutazione dei risultati ha cadenza annuale e prevede tipicamente quattro fasi:

1. Esplicitazione dei risultati attesi;
2. Verifica intermedia dell'andamento della prestazione (semestrale);
3. Valutazione del risultato (a seguito attestazione OIV sulla relazione della performance);
4. Comunicazione della valutazione.

Dal punto di vista delle responsabilità formali, il contratto nazionale di categoria prevede che la responsabilità della valutazione sia in capo a chi ricopre la funzione dirigenziale; tuttavia, in una struttura complessa come quella della CCIAA di Pistoia in cui attualmente è in organico un unico dirigente, assumono un ruolo rilevante nel coadiuvare il Dirigente nel processo di valutazione anche quanti nella struttura organizzativa ricoprono il ruolo di posizione organizzativa.

Il processo di misurazione e valutazione della performance del personale dipendente segue la seguente scansione temporale e procedurale:

1. Il programma di mandato individua le priorità dell'ente e i benefici che si intendono conseguire per il sistema degli stakeholders.
Per ogni priorità sono individuati i programmi che ad esso danno attuazione.

I programmi, a loro volta, si articolano, anno per anno, in progetti e azioni, con l'esplicitazione dei benefici attesi, dei target, delle risorse disponibili.

Le priorità, i programmi, i progetti individuati dai documenti di programmazione sono trasferiti lungo la catena decisionale, dagli organi ai dirigenti, fino a tutto il personale. Una volta assegnati gli obiettivi al Segretario Generale e da questo ai dirigenti, vengono derivati a cascata gli obiettivi, le attività, gli indicatori e i target attesi per i responsabili di posizione organizzativa e, ad un livello ancor più operativo, per i servizi/staff.

Il cascading degli obiettivi strategici su quelli operativi è ricomposto e sintetizzato dal "cruscotto direzionale", uno strumento che sistematizza gli indicatori più significativi, articolati sulle quattro dimensioni della strategia: imprese e territorio, processi interni, crescita e apprendimento, economico-finanziaria e li riconduce ad una sintesi sull'andamento della Camera di commercio.

2. Gli obiettivi di Ente, Area e Servizio sono comunicati, previo incontro, dal Dirigente e dalla Posizione Organizzativa al personale a seguito dell'approvazione da parte della Giunta Camerale del Piano della Performance, **entro il mese di marzo di ciascun anno e assegnati al servizio/staff con determinazione del Segretario generale.**

Il Segretario Generale assicura che per numero, peso e complessità gli obiettivi e i relativi risultati attesi, attribuiti ad ogni servizio, siano tra loro equivalenti, tenuto conto della diversa articolazione dei servizi stessi.

Il dipendente ha diritto ad essere informato almeno ogni 6 mesi, a mezzo di incontri collettivi, sull'andamento del servizio/staff di cui fa parte e sulle eventuali problematiche che potrebbero

incidere sulla propria valutazione. L'informazione è un diritto del dipendente ed un dovere per i dirigenti.

La verifica SEMESTRALE è strumentale alla valutazione conclusiva ed ha lo scopo d'indirizzare i collaboratori e correggere condotte eventualmente non funzionali al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione.

Qualora emergano situazioni nelle quali le prestazioni individuali appaiono problematiche, la posizione organizzativa ne dà TEMPESTIVA segnalazione al dirigente che attiva un confronto con il dipendente.

3. Entro il **mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento**, il dipendente dovrà ricevere la scheda di valutazione finale, nella quale il dirigente competente illustrerà, tramite colloquio individuale, la valutazione.
Il dipendente può proporre eventuali osservazioni e controdeduzioni al dirigente competente e, in seconda istanza, al Segretario Generale.

La valutazione è di competenza dei Dirigenti, sulla base di direttive uniformi impartite dal Segretario Generale, di concerto con i titolari di posizione organizzativa.

La valutazione è effettuata dal Dirigente nella cui area il dipendente ha prestato servizio per il maggior periodo di tempo. Qualora la valutazione fosse di competenza di un Dirigente cessato dal servizio, la stessa sarà effettuata direttamente dal Segretario generale, sentito il precedente dirigente.

Nel processo di valutazione si tiene conto degli eventuali scostamenti dagli obiettivi assegnati a causa di fattori non riconducibili alla responsabilità del Dirigente/Servizio/Ufficio interessato.

Il dirigente dovrà documentare e motivare la valutazione, chiarendo, in relazione ai criteri di cui si compone la scheda, i fatti, circostanze, comportamenti, contributi e quant'altro caratterizzi la prestazione del dipendente.

In caso di contestazione della scheda di valutazione il dipendente avrà a disposizione 10 giorni per produrre le proprie osservazioni o chiedere il riesame della medesima.

Il Dirigente risponde per iscritto alla suddetta istanza entro e non oltre 30 giorni dall'avvio del procedimento.

Il compenso incentivante viene liquidato nell'anno successivo a quello di riferimento, **di norma entro il mese di LUGLIO** e solo successivamente all'acquisizione della certificazione del livello di conseguimento degli obiettivi da parte dell'Organo indipendente di valutazione e la validazione della relazione sulla performance, come previsto dalla normativa vigente.



**Criteria generali per la valutazione annuale delle
prestazione e dei risultati dei funzionari
incaricati di Posizione Organizzativa**

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di Commercio di Pistoia

La valutazione delle prestazioni e dei risultati dei funzionari incaricati di Posizione viene effettuata annualmente, tenendo conto dei risultati della prestazione, della capacità professionale e dell'apporto individuale.

Si applicano per i titolari di posizione organizzativa gli stessi criteri e le medesime procedure individuate a favore del personale dipendente in termini di comunicazione e modalità di coinvolgimento nel processo di valutazione che li riguarda.

I titolari di Posizione Organizzativa redigono a fine anno una relazione sull'attività svolta e sui risultati ottenuti.

Il Dirigente competente, con provvedimento motivato, dispone la corresponsione della retribuzione di risultato calcolata come segue

Valutazione retribuzione di risultato personale incaricato di posizione organizzativa		A+B
A. Livello di realizzazione obiettivi (Media ponderata schede obiettivi)	60/100	100,00
B. Livello di qualità del contributo assicurato alla performance in relazione alle competenze professionali e manageriali (Scheda di valutazione)	40/100	

CRITERI

CRITERI			
Performance organizzativa	A. Raggiungimento obiettivi (Media ponderata Cruscotti BSC)		Massimo attribuibile 60
	di cui collegati alla Performance di Ente/Area	10	40
	di cui collegati alla Performance di servizio	30	
Performance individuale	di cui obiettivi individuali (personale)	20	20
	<i>obiettivo di diretta pertinenza e responsabilità collegato alla performance di servizio</i>		
	B. Livello di competenze dimostrate e comportamenti professionali ed organizzativi (Scheda Allegata)		Massimo attribuibile 40
	In questa sezione è inserito un criterio di valutazione denominato "Capacità di valutazione dei propri collaboratori" dimostrata in particolare tramite una significativa differenziazione dei giudizi, come previsto dalla lettera d) art. 9 del D.lgs 150/2009 (come modificato dal D.lgs 74/2017)		40

- Il punteggio massimo ottenibile in sede di valutazione annuale per la retribuzione di risultato di ciascun incaricato di posizione organizzativa è 100.
- La retribuzione di risultato pro-quota è attribuita nel rispetto dei criteri definiti in sede di contrattazione decentrata.
- Nel caso in cui la valutazione della prestazione individuale non raggiunga il valore minimo di 60 punti non sarà erogato il compenso incentivante.



SCHEDE INDIVIDUALE personale incaricato di posizione organizzativa		
A. RISULTATI - Grado di raggiungimento degli obiettivi di Ente/Area e degli obiettivi di Servizio/staff		max 60
A)	Performance di Area/Ente (peso 10)	
	SE UGUALE O SUPERIORE AL 95% L'ALiquOTA SULL'INCENTIVANTE E' PARI A 100 SE INFERIORE AL 95% L'ALiquOTA SULL'INCENTIVANTE E' CALCOLATA IN PROPORZIONE	
B)	Performance di Servizio (peso 30)	
	SE UGUALE O SUPERIORE AL 95% L'ALiquOTA SULL'INCENTIVANTE E' PARI A 100 SE INFERIORE AL 95% L'ALiquOTA SULL'INCENTIVANTE E' CALCOLATA IN PROPORZIONE	
C)	Obiettivi individuali (peso 20)	
B. Livello di qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza. Livello di competenze dimostrate e comportamenti professionali ed organizzativi		max 40
1	Qualità delle prestazioni in relazione ai compiti assegnati (*)	
a.	Le prestazioni sono decisamente migliorabili	1
b.	Le prestazioni presentano un discreto livello di qualità ma con discontinuità nella realizzazione	2
c.	Si riscontra una sufficiente congruenza di rendimento qualitativo delle prestazioni in relazione ai compiti assegnati	3
d.	La qualità della prestazione è sempre elevata	4
2	Capacità di semplificazione delle procedure e di innovare	
a.	Le prestazioni sono decisamente migliorabili	1
b.	Le prestazioni rese presentano adeguata capacità di semplificazione dei procedimenti	2
c.	Le prestazioni rese presentano adeguata capacità di semplificazione dei procedimenti e capacità di incentivare l'innovazione	3
d.	Le prestazioni rese presentano eccellenti capacità di semplificazione dei procedimenti e di innovazione	4
3	Propensione alla collaborazione ed orientamento all'utenza interna ed esterna	
a.	Le prestazioni sono significativamente migliorabili	1
b.	Dimostra discreta capacità di collaborazione con i colleghi rendendosi disponibile	2
c.	Dimostra discrete capacità di collaborazione con i colleghi rendendosi disponibile anche in relazione all'utenza esterna	3
d.	Presenta un atteggiamento di grande disponibilità e flessibilità nei confronti dei colleghi e dell'utenza esterna	4
4	Capacità di gestione e risoluzione di problemi	
a.	Le prestazioni sono significativamente migliorabili	1
b.	Sufficiente capacità di individuazione dei problemi e degli accorgimenti da porre in atto per ovviare od attenuare le difficoltà	2
c.	Buona capacità per l'individuazione dei problemi e degli accorgimenti da porre in atto per ovviare alle difficoltà	3
d.	Ottima capacità per l'individuazione di problemi ed accorgimenti da porre in atto per ovviare alle difficoltà	4
5	Flessibilità operativa ed integrazione nella struttura organizzativa	
a.	Le prestazioni sono significativamente migliorabili	1
b.	Dimostra discreta flessibilità ed elasticità nello svolgimento delle proprie attività	2
c.	Dimostra buona elasticità e flessibilità nello svolgimento delle proprie attività anche grazie all'acquisita capacità di arricchire ed allargare le proprie competenze	3
d.	Dimostra buona elasticità e flessibilità nello svolgimento delle proprie attività dimostrando di avere acquisito un'ottima capacità di arricchire ed allargare le proprie competenze nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove con soluzioni innovative	4
6	Propensione al cambiamento e capacità di gestione del cambiamento	
a.	Le prestazioni sono significativamente migliorabili	1
b.	Dimostra una buona capacità di gestione del cambiamento solo nel caso in cui venga coinvolto da terzi	2
c.	Dimostra una buona capacità di gestione del cambiamento	3
d.	Dimostra una buona capacità di gestione del cambiamento anche coinvolgendo i colleghi e collaboratori	4
7	Capacità di organizzazione	
a.	Le prestazioni sono significativamente migliorabili	1
b.	Si presenta una sufficiente capacità di gestire in modo efficace ed efficiente le risorse affidate	2
c.	Buon livello di leadership e capacità di motivare gli altri, buone capacità di proporre soluzioni volte all'efficienza organizzativa	3
d.	Presenta un'ottima abilità di gestire e motivare gli altri, anche attraverso un uso equilibrato della delega, ed ottime capacità di rintracciare soluzioni rapide ed efficienti per situazioni impreviste	4
8	Livello di corrispondenza delle competenze rispetto alla posizione occupata	
a.	Le prestazioni sono significativamente migliorabili	1
b.	Adeguate capacità per svolgere le mansioni di competenza mediante la propria capacità	2
c.	Buona capacità per svolgere le mansioni di competenza grazie alla propria preparazione	3
d.	Ottima capacità di per svolgere le proprie mansioni grazie ad un'eccellente preparazione professionale che consente di risolvere problemi con elevata complessità tecnica	4
9	Livello di autonomia decisionale ed attitudine a prendere l'iniziativa	
a.	Le prestazioni sono significativamente migliorabili	1
b.	Discreta capacità di individuazione delle problematiche emergenti e di proposta di miglioramenti finalizzati ad una rapida soluzione	2
c.	Buona abilità nell'individuazione delle problematiche al fine di promuovere i miglioramenti e le iniziative necessarie a conseguire buoni risultati	3
d.	Ottima capacità di individuare le problematiche, anche anticipandole promuovendo le iniziative da porre in essere al fine di conseguire ottimi risultati complessivi, in termini di tempo, efficacia ed	4
10	Capacità di valutazione dei propri collaboratori	
a.	Capacità di valutazione significativamente migliorabile	1
b.	Discreta capacità di valutazione	2
c.	Buona capacità di valutazione	3
d.	Ottima capacità di valutazione	4
Punteggio totale attribuito comportamento organizzativo		
Peso Punteggio totale attribuito comportamento organizzativo		
Grado di raggiungimento obiettivi		
Peso grado di raggiungimento obiettivi		
PUNTEGGIO FINALE		
Indicazioni di miglioramento:		

(*) Il parametro è diretto a valutare la qualità della prestazione della p.c. in relazione agli specifici compiti svolti direttamente in qualità di titolare di posizione organizzativa e agli eventuali compiti assegnati in rapporto a particolari criticità che possono riguardare il servizio nell'annualità in corso di valutazione.

1	Scarso
2	Sufficiente
3	Buono
4	Ottimo

CRITERI GENERALI PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI AI FINI DELL'ATTRIBUZIONE DELLE PROGRESSIONI ECONOMICHE ORIZZONTALI

1. La progressione economica orizzontale all'interno delle categorie è attuata dalla Camera di Commercio di Pistoia al fine di conseguire reali miglioramenti organizzativi e di valorizzare le risorse umane dell'Ente.

2. Nel limite delle risorse annualmente destinate e nel rispetto delle disposizioni di legge e contrattuali, la progressione si realizza mediante l'acquisizione individuale di posizioni economiche più elevate, nell'ambito della categoria di appartenenza, a seguito di apposita selezione per merito, coerente con le finalità del sistema permanente di valutazione.

3. La disciplina di legge e contrattuale dispone che tali progressioni economiche siano attribuite in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione vigente. L'applicazione di quanto sopra è assicurata mediante l'utilizzo del presente sistema permanente di valutazione.

4. Il requisito per poter accedere al procedimento selettivo finalizzato alla progressione economica orizzontale nelle diverse categorie è di aver lavorato per almeno 24 (ventiquattro) mesi nella posizione economica di godimento e non deve avere riportato nel biennio precedente alla data dell'avvio della procedura di selezione sanzioni disciplinari pari o superiori a quelle di cui all'art. 58 comma 1 lett. c) del C.C.N.L. 21/5/2018.

Per accedere alla progressione economica nella posizione successiva a quella in godimento occorre inoltre aver conseguito, nel triennio precedente l'anno di attivazione dell'istituto, una valutazione positiva secondo il presente SMVP (per valutazione negativa si intende una valutazione che non dia luogo all'erogazione del compenso incentivante ovvero della retribuzione di risultato in caso di personale incaricato di posizione organizzativa).

La progressione economica orizzontale viene attribuita tramite procedura selettiva effettuata in conformità a quanto previsto dal C.C.N.L. 21/5/2018, assumendo quale criterio prevalente la valutazione della performance individuale conseguita nel triennio precedente all'anno in cui viene adottata la decisione di attivazione dell'istituto ai fini della corresponsione del compenso incentivante la produttività/premio performance individuale o, nel caso di titolarità di posizione organizzativa, della retribuzione di risultato, con riferimento alla componente dei comportamenti individuali.



IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ALLEGATO 9:

CHECK-LIST - MATRICE FASE – ATTIVITÀ – METODOLOGIE E STRUMENTI OPERATIVI

FLOW-CHART DI PROCESSO (CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE)

CHECK-LIST – FASE: PIANIFICAZIONE STRATEGICA

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

CHECK-LIST – FASE: PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

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

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

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

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

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

CHECK-LIST – FASE: RENDICONTAZIONE

Fase	Oggetto	Attività	Metodologie e strumenti operativi
Rendicontazione	Accountability e Trasparenza	Rendicontazione risultati anno n (Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità)	Coerenza con reporting Interno
			Multidimensionalità
			Rendicontazione di Sistema allargato
			Rendicontazione es. Bilancio Sociale, Bilancio di Mandato, Relazione sulle Performance

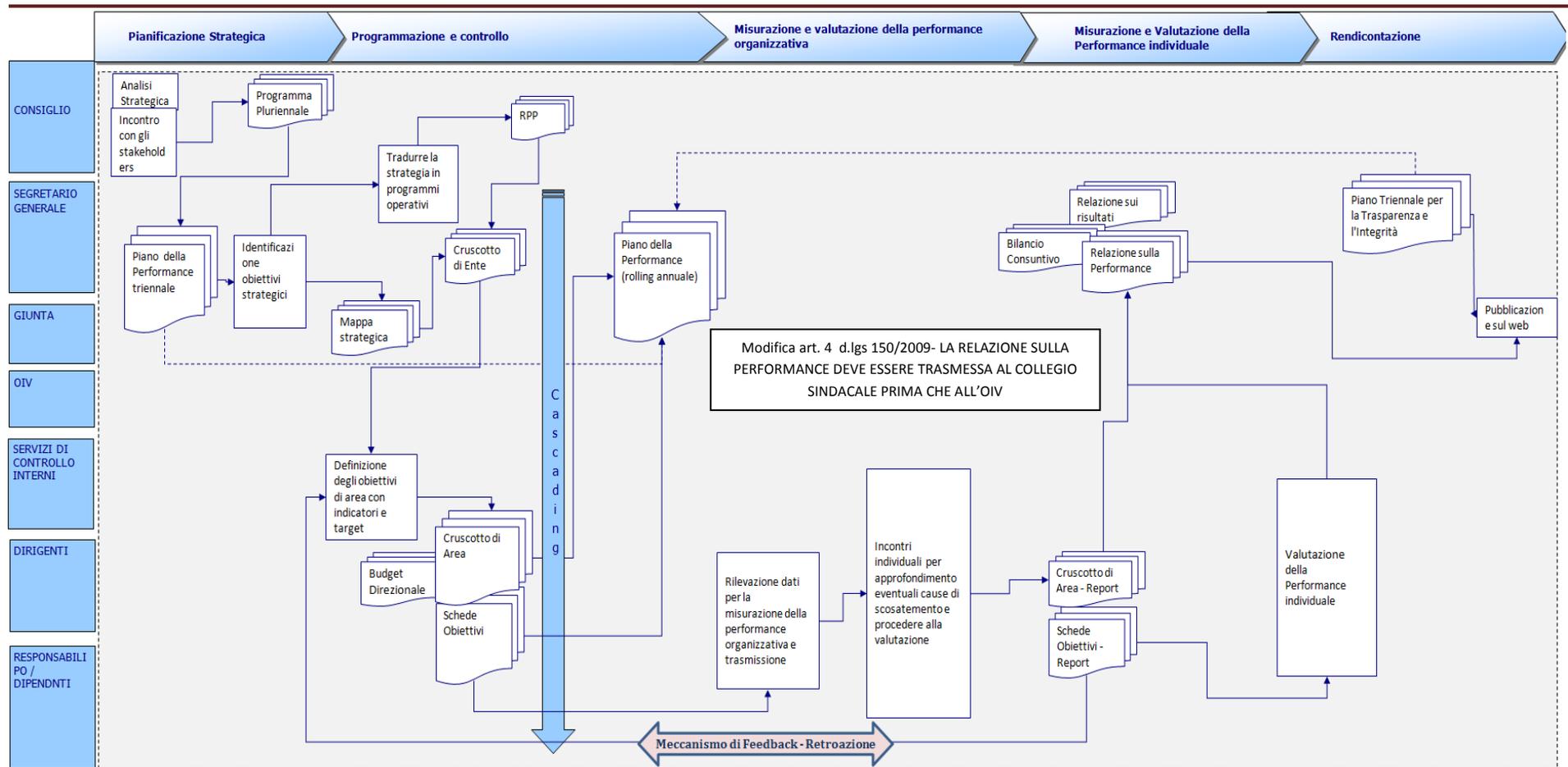


IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ALLEGATO 10: TIMING



Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di Commercio di Pistoia



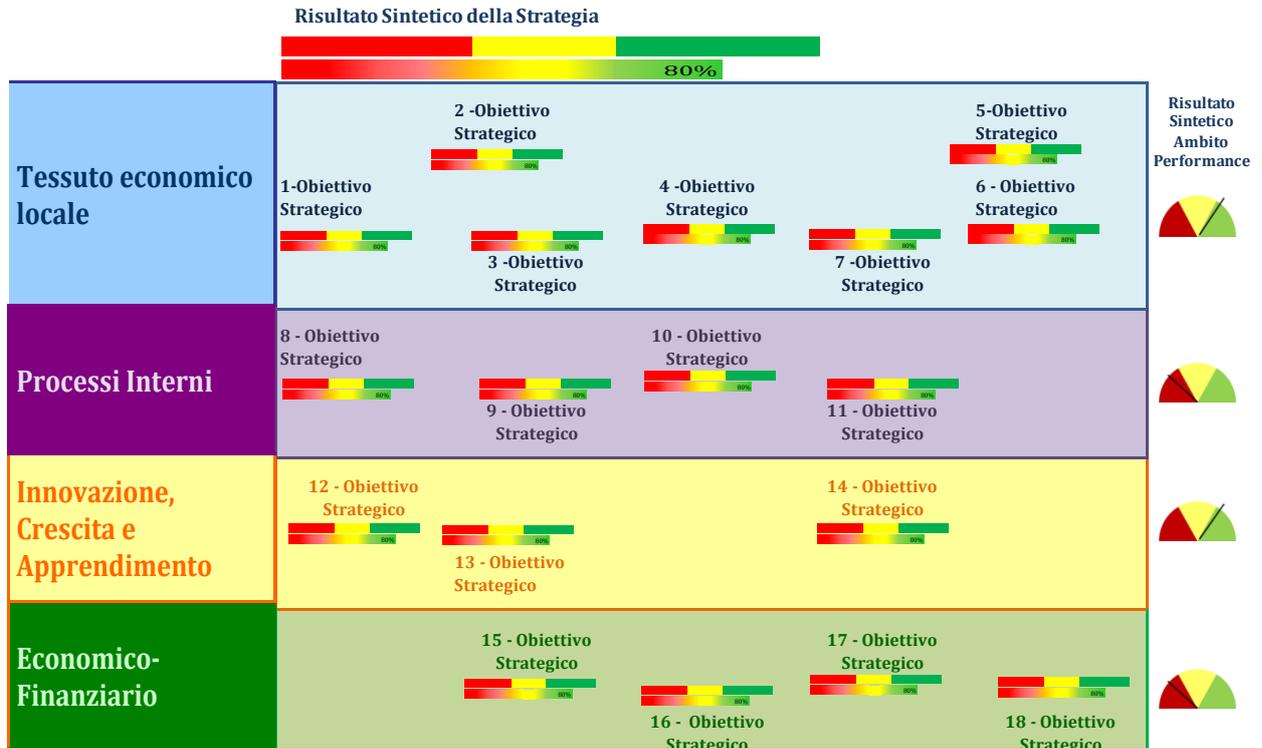


**IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE**

ALLEGATO 11: REPORTING

Si propone di seguito lo schema di Reporting utilizzato nell'ambito dei processi di Misurazione e Valutazione della CCIAA di Pistoia.

Reporting Ente



Reporting Area - Ufficio

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

Reporting Budget

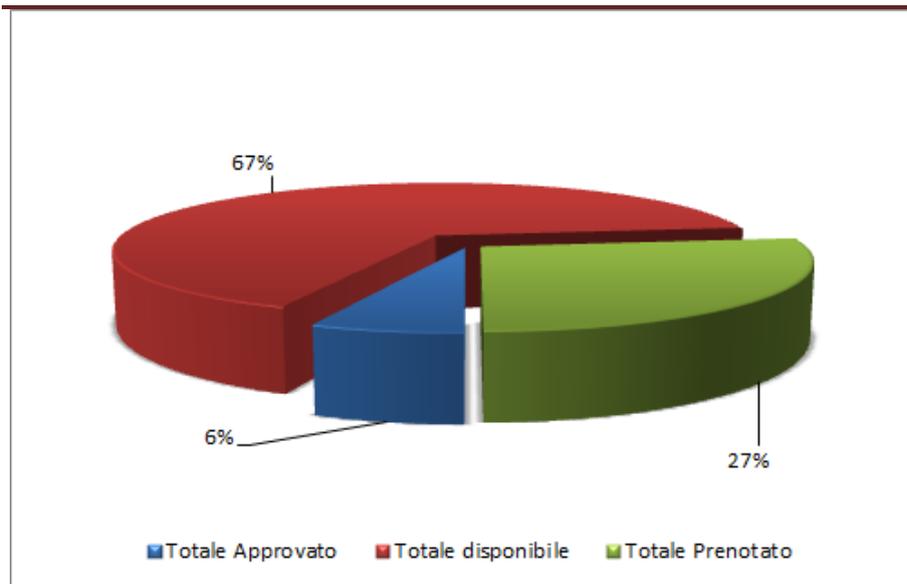
Di seguito la struttura di Reporting circa l'avanzamento nell'utilizzo del Budget con riferimento alla Strategia dell'Ente espressa in termini di Obiettivi Strategici e programmi di Intervento adottato dalla CCIAA di Pistoia.

Avanzamento Uso Budget per Priorità Strategica

Codice Priorità	Codice Obiettivo	Codice Azione	Desc Conto	Conto	Prodotto	Desc Prodotto	Dati				
							Budget	Prenotato	Disponibile	Somma di Approvato	Utilizzo Budget
A	A0	A00	Commercio e turismo	330062	I62A0000	Non definito Linea strategica A	€ 5.300,00	€ 0,00	€ 5.300,00	€ 0,00	0,00%
	A0 Totale						€ 5.300,00	€ 0,00	€ 5.300,00	€ 0,00	0,00%
	A1	A11	Sostegno all'agroalimentare	330075	I75A1101	Tuttofood TP	€ 15.000,00	€ 0,00	€ 15.000,00	€ 0,00	0,00%
					I75A1102	Evento cioccolato artistico TP	€ 25.000,00	€ 0,00	€ 25.000,00	€ 0,00	0,00%
					I75A1103	Ass.ne olio e vino Montalbano - quota	€ 1.600,00	€ 0,00	€ 1.600,00	€ 0,00	0,00%
	A1 Totale						€ 41.600,00	€ 0,00	€ 41.600,00	€ 0,00	0,00%
	A2	A22	Commercio e turismo	330062	I62A2201	Cartelli promozionali 2011	€ 30.000,00	€ 0,00	€ 30.000,00	€ 0,00	0,00%
	A2 Totale						€ 30.000,00	€ 0,00	€ 30.000,00	€ 0,00	0,00%
	A3	A31	Commercio e turismo	330062	I62A3101	Stanziamiento Expo 2015 - Mondiali ciclismo	€ 50.000,00	€ 0,00	€ 50.000,00	€ 0,00	0,00%
		A32	Commercio e turismo	330062	I62A3204	F.P. 07 - Turismo e qualificazione territori cod 457(marchio)	€ 15.400,00	€ 0,00	€ 15.400,00	€ 0,00	0,00%
					I62A3205	Bandi Vetrina Toscana 2011	€ 68.000,00	€ 0,00	€ 68.000,00	€ 0,00	0,00%
					I62A3206	Contributi Presidente	€ 30.000,00	€ 1.500,00	€ 28.500,00	€ 0,00	5,00%
					I62A3207	Premio fedeltà al lavoro	€ 15.000,00	€ 0,00	€ 15.000,00	€ 0,00	0,00%
					I62A3202	Montecatini congressi - quota	€ 20.000,00	€ 0,00	€ 20.000,00	€ 0,00	0,00%
					I62A3203	Isnart quota	€ 4.700,00	€ 0,00	€ 4.700,00	€ 0,00	0,00%
					I62A3208	BTS 2011	€ 10.000,00	€ 0,00	€ 10.000,00	€ 0,00	0,00%
					I62A3209	Pinocchio sugli sci 2011	€ 10.000,00	€ 0,00	€ 10.000,00	€ 0,00	0,00%
					I62A3210	Centri commerciali naturali 2011	€ 100.000,00	€ 0,00	€ 100.000,00	€ 0,00	0,00%
					I62A3211	Progetti promozionali per il turismo	€ 30.000,00	€ 0,00	€ 30.000,00	€ 0,00	0,00%
					I62A3212	Sostegno tramite contributi consorzi turistici	€ 70.000,00	€ 0,00	€ 70.000,00	€ 0,00	0,00%
	A3 Totale						€ 423.100,00	€ 1.500,00	€ 421.600,00	€ 0,00	0,35%
	A Totale						€ 500.000,00	€ 1.500,00	€ 498.500,00	€ 0,00	0,30%



Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di Commercio di Pistoia



Reporting Budget

Di seguito lo schema di Reporting sullo stato di avanzamento della gestione economica, in termini di Livello di Utilizzo del Budget secondo la riclassificazione del Conto Economico, complessivo per Ente e per singolo centro di costo

Cdr Cdc		Valori			
(Tutto)		Importo Budget	Importo Prenotato	Somma di Approvato	Budget Disponibile
Proventi Gestione Corrente		€ 9.639.822,30	€ 100,00	€ 36.644,08	€ 9.603.078,22
⊕ Diritto Annuale		€ 5.854.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 5.854.000,00
⊕ Diritti di Segreteria		€ 1.492.000,00	€ 100,00	€ 17.806,24	€ 1.474.093,76
⊕ Contributi trasferimenti e altre entrate		€ 728.500,00	€ 0,00	€ 18.837,84	€ 709.662,16
⊕ Proventi da Gestione di Beni e Servizi		€ 1.418.500,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 1.418.500,00
⊕ Variazione delle Rimanenze		€ 146.822,30	€ 0,00	€ 0,00	€ 146.822,30
Personale		€ 2.915.749,00	€ 0,00	€ 167.141,24	€ 2.748.607,76
⊕ Competenze al Personale		€ 2.192.949,00	€ 0,00	€ 134.439,60	€ 2.058.509,40
⊕ Oneri Sociali		€ 549.100,00	€ 0,00	€ 31.850,68	€ 517.249,32
⊕ Accantonamenti Tfr		€ 131.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 131.000,00
⊕ Altri Costi		€ 42.700,00	€ 0,00	€ 850,96	€ 41.849,04
Funzionamento		€ 2.395.241,00	€ 130.357,22	€ 44.751,15	€ 2.252.467,21
⊕ Prestazione di servizi		€ 1.008.941,00	€ 56.852,11	€ 10.255,84	€ 952.088,89
⊕ Godimento beni di terzi		€ 106.000,00	€ 73.257,48	€ 22.078,74	€ 32.742,52
⊕ Oneri diversi di gestione		€ 347.300,00	€ 247,63	€ 12.416,57	€ 334.635,80
⊕ Quote associative		€ 771.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 771.000,00
⊕ Organi Istituzionali		€ 162.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 162.000,00
Interventi Economici		€ 3.803.400,00	€ 1.262.535,00	€ 222.144,92	€ 2.540.865,00
⊕ Interventi Economici		€ 3.803.400,00	€ 1.262.535,00	€ 222.144,92	€ 2.540.865,00
Ammortamenti e Accantonamenti		€ 1.396.728,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 1.396.728,00
⊕ Immob. Immateriali		€ 21.300,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 21.300,00
⊕ Immob. Materiali		€ 250.428,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 250.428,00
⊕ Svalutazione Crediti		€ 1.125.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 1.125.000,00
Proventi Finanziari		€ 53.350,00	€ 0,00	€ 271,52	€ 53.078,48
⊕ Proventi Finanziari		€ 53.350,00	€ 0,00	€ 271,52	€ 53.078,48
Oneri Finanziari		€ 1.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 1.000,00
⊕ Oneri Finanziari		€ 1.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 1.000,00
Oneri Straordinari		€ 0,00	€ 0,00	€ 824,00	€ -824,00
⊕ Oneri Straordinari		€ 0,00	€ 0,00	€ 824,00	€ -824,00
Piano degli Investimenti		€ 1.487.500,00	€ 9.911,04	€ 0,00	€ 1.477.588,96



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

**ALLEGATO 12: MATRICE RUOLI
RESPONSABILITÀ**



Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di Commercio di Pistoia

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